

Université de Montréal

**Conditions et conséquences  
des pratiques d'*empowerment*.**

**Une étude interdisciplinaire et intersystémique  
des rapports de pouvoir Professionnels <-> Clients.  
(Volume 1 de 2)**

par

Louise Lemay

Programme de Ph.D. en sciences humaines appliquées  
Faculté des études supérieures

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Docteur  
en sciences humaines appliquées

Décembre 2004

© Louise Lemay, 2004



AC  
20  
UB4  
2005  
v.003  
t.1



**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

Conditions et conséquences des pratiques d'*empowerment*.  
Une étude interdisciplinaire et intersystémique  
des rapports de pouvoir Professionnels <-> Clients  
(Volume 1 de 2)

présentée par:  
Louise Lemay

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

André Savoie, président-rapporteur  
Claire Chamberland, directrice de recherche  
Deena White, co-directrice de recherche  
Gilles Gendreau, examinateur interne  
Margot Breton, examinatrice externe  
Lourdes Rodriguez del Barrio, représentante du doyen

## Résumé

Le pouvoir se situe au cœur de l'*em-power-ment*. Pourtant, la littérature dans ce domaine néglige de définir le phénomène du pouvoir et d'examiner comment il opère au sein des rapports entre les professionnels et les clients engagés dans des pratiques d'*empowerment*. Sur le terrain, les professionnels de la relation d'aide font face à des contradictions importantes lorsqu'ils sont confrontés aux réalités complexes des clients et aux conditions particulières de leur milieu de pratique. Considérant, par surcroît, la distance sociale qui sépare ces deux catégories d'acteurs, l'idéologie égalitaire apparaît fort paradoxale. Cette étude qualitative à visée exploratoire cherche à comprendre comment se manifeste l'égalité des acteurs en examinant les rapports de pouvoir P<->C dans des contextes où la pratique est consciemment orientée vers l'*empowerment* des clients. Le regard interdisciplinaire et intersystémique porté sur ces rapports révèle les forces individuelles et collectives qui les structurent et une analyse séquentielle rend compte de leur dynamisme. À partir de plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives (entretiens individuels semi-dirigés, entrevues de groupe, observation participante, journal de bord et documents divers) l'étude rend compte des dimensions suivantes: 1) les *actions* déployées par les professionnels et les clients au sein de leurs rapports tant dyadiques que collectifs, 2) les *rationalisations* qu'ils formulent pour comprendre ou expliquer ces actions, 3) les *conditions* du contexte dans lequel s'inscrivent leurs rapports, incluant les résultats des luttes que mènent entre eux d'autres acteurs dans d'autres systèmes ayant le pouvoir d'imposer leur volonté dans le contexte et enfin, 4) les *conséquences* intentionnelles et non intentionnelles des pratiques en soutien à l'*empowerment* individuel et collectif des clients (Giddens, 1987; Hindess, 1982, 1996). Un nouveau projet d'intervention sert de cas principal pour l'étude et un autre site de comparaison est utilisé pour rendre compte de quelques conditions contrastées. Essentiellement, l'étude du lien conditions-pratiques-résultats met à jour l'écart entre le discours et la pratique, montre les effets systémiques des rapports de pouvoir entre les acteurs et propose un modèle de conditions individuelles, collectives et structurelles requises pour la structuration de rapports d'aide axés sur l'*empowerment* des clients.

**Mots-clés:** *empowerment*, approche structurelle, pouvoir social, relations d'aide, réflexivité, conscientisation, égalité

## Abstract

Power is at the centre of the *em-power-ment* theory. However, the literature in this field has neglected to define the phenomenon of power and to examine how it affects the relations between professionals and clients engaged in the *empowerment*-oriented practice. In the field, helping professionals face important contradictions when they are confronted with the complex realities of clients and with their particular practice conditions. Considering in addition the social distance that separates these categories of actors, the egalitarian ideology seems highly contradictory. This qualitative exploratory study aims to understand how the equality of the actors manifests itself by examining the power relations P<->C in contexts where practice is conscientiously oriented towards clients' *empowerment*. The interdisciplinary intersystemic examination of relations reveals the individual and collective strengths which structure these relations. Furthermore, a sequential analysis illustrates their dynamism. Using different methods of qualitative data collection (individual semi-structured interviews, group interviews, direct and participant observation, diary and other documents), this study highlighted the following aspects: 1) *actions* taken by professionals and clients in their both dyadic and collective relations, 2) *rationalizations* formulated in order to understand or explain these actions, 3) context *conditions* in which these relations take place, including outcomes of power struggles between other actors in other systems who have the power to impose their will in the context, and finally, 4) the intentional and non-intentional practice *consequences* which support individual and collective *empowerment* of clients (Giddens, 1987; Hindess, 1982, 1996). A new intervention project is the principal research site of the study. A second comparison site is used to illustrate some contrasted conditions. Basically, the study of the link conditions-practice-outcomes brings up to date the gap between discourse and clinical practice, shows the systemic effects of power relations between the actors and suggests a model of individual, collective, and structural conditions needed in order to structure helping relations focused on clients' *empowerment*.

**Keywords:** *Empowerment*, Structural approach, social power, helping relations, reflexivity, consciousness-raising, equality

# Table des matières

Introduction .....	1
--------------------	---

## PREMIÈRE PARTIE

1. Le Pouvoir, face cachée de l' <i>em-power-ment</i> .....	12
1.1. L' <i>empowerment</i> , un modèle dominant.....	12
1.2. La relation égalitaire comme condition à l' <i>empowerment</i> .....	22
1.3. Des processus continus, variables et dynamiques.....	26
1.4. Les stratégies concrètes en soutien à l' <i>empowerment</i> : défis et enjeux.....	30
1.4.1. Conscientisation et stratégies conscientisantes .....	31
1.4.2. La prise de décision partagée et le soutien à l'action .....	38
1.4.3. Le soutien à l'évaluation-conscientisation des résultats.....	46
1.5. L' <i>empowerment</i> , du discours à la réalité.....	50
2. Le phénomène du pouvoir dans les rapports professionnels-clients.....	58
2.1. Le pouvoir, un concept multidimensionnel.....	59
2.2. Les formes d'expression du pouvoir des acteurs .....	62
2.2.1. La directivité du professionnel et l'approche centrée-sur-la-personne .....	62
2.2.2. Les bases du pouvoir social du professionnel .....	67
2.2.3. Le pouvoir-marchandage des professionnels et des clients.....	73
2.2.4. Le pouvoir-discours et les stratégies verbales du professionnel.....	77
2.2.5. Le dialogue entre acteurs: antidote au pouvoir d'expert ?.....	80
2.3. Les contextes structurant les rapports P<->C.....	86
2.3.1. Les contraintes organisationnelles.....	87
2.3.2. Les forces collectives en jeu dans le rapport P <-> C .....	89
2.3.3. Le pouvoir ajusté au contexte et la fonction du contrat.....	101
2.3.4. Conclusion.....	105

## DEUXIÈME PARTIE

3. Un cadre interdisciplinaire pour l'analyse des rapports de pouvoir professionnels-clients....	110
3.1. Vers une conception du rapport professionnel-client.....	110
3.2. L'action, pouvoir des acteurs.....	112
3.3. La signification de l'action .....	114

3.4.	Les <i>conséquences</i> de l'action.....	116
3.5.	Les conditions de l'action.....	118
3.6.	La reproduction et la transformation des rapports professionnels-clients.....	124
3.7.	Conclusion .....	130
4.	Démarche méthodologique de recherche.....	133
4.1.	Stratégie générale de recherche.....	133
4.2.	Stratégie d'échantillonnage et corpus empirique .....	135
4.2.1.	Caractéristiques des sites et des partenaires .....	136
4.2.2.	Caractéristiques générales des équipes d'intervention .....	139
4.2.3.	Stratégies de recrutement et caractéristiques des clientes .....	141
4.3.	Méthodes de collecte de données.....	145
4.3.1.	Les entretiens individuels.....	147
4.3.2.	Les entretiens de groupe.....	150
4.3.3.	L'observation participante et l'observation directe.....	155
4.3.4.	Le journal de bord .....	160
4.3.5.	Les sources documentaires.....	161
4.4.	Méthode et procédures d'analyse des données .....	163
4.4.1.	Une méthode d'analyse inductive et un processus circulaire .....	163
4.4.2.	Les étapes de la démarche analytique .....	165
4.5.	Scientificité de l'étude: forces et limites.....	171

### TROISIÈME PARTIE

5.	Quand les enjeux politiques du pouvoir au sein du rapport collectif professionnelles-clientes sont occultés: Intention d' <i>empowerment</i> collectif, abus de droits et pouvoir caduc .....	177
5.1.	Introduction.....	177
5.2.	L'implantation des <i>Règles d'Art de vivre</i> et l'incident de la <i>Saga des chats</i> : l'école de la démocratie imposée comme voie d'accès à l' <i>empowerment</i> collectif .....	179
5.2.1.	Le contexte de production des <i>Règles d'Art de vivre</i> .....	180
5.2.2.	La <i>Saga des chats</i> et le processus d'adoption des règles .....	184
5.2.3.	Les conséquences non intentionnelles sur l' <i>empowerment</i> individuel et collectif .....	193
5.3.	Les <i>Règlements internes</i> : d'une intention de responsabilisation et d'équité à la production d'uniformité et de contrôle social. ....	196

5.3.1.	Introduction: la petite histoire, <i>en bref</i> .....	196
5.3.2.	Une décision unilatérale: les rationalisations en jeu.....	198
5.3.3.	Le contexte: un mouvement de formalisation de l'aide .....	203
5.3.4.	Les conditions d'émergence d'un mouvement général d'opposition aux RGO....	211
5.3.5.	L'action collective des clientes et le <i>statu quo</i> de l'équipe .....	227
5.3.6.	Un rapport de pouvoir P<->C inchangé malgré l'ajustement des RGO.....	234
5.3.7.	Les conséquences non intentionnelles sur l' <i>empowerment</i> collectif des clientes..	241
5.3.8.	La mise à jour des <i>Règlements internes</i> : uniformisation et contrôle social .....	251
5.3.9.	Le pouvoir caduc de l'équipe et l'avenir de l' <i>empowerment</i> collectif des clientes	260
5.4.	Deux processus de production de règles, un même constat: une force culturelle s'impose	271
5.4.1.	La prérogative de l'équipe de décider des conditions de l'intervention. ....	272
5.4.2.	Le continuum des stratégies de pouvoir des clientes.....	276
5.4.3.	Les conditions de production des conséquences non intentionnelles.....	278
5.4.4.	La conscientisation collective occultée: les conséquences.....	282
5.4.5.	La voie structurelle: un parcours obligé pour l' <i>empowerment</i> .....	286
5.5.	Conclusion. L'écart entre le discours et la pratique. ....	288
6.	Quand la culture d'intervention s'impose en dogme: Enjeux de pouvoir au sein du rapport	
	coordination-professionnelles et effets pervers d'une gestion participative. <i>Des conditions à</i>	
	<i>l'empowerment des professionnelles</i> . ....	291
6.1.	Introduction.....	291
6.2.	Un modèle de pratique connu s'impose.....	293
6.3.	Les luttes entourant l'intervention .....	296
6.3.1.	L'absence de programme d'activités: la prescription de référer.....	296
6.3.2.	Le soutien à l' <i>empowerment</i> collectif: la perspective structurelle domine.....	301
6.3.3.	L' <i>empowerment-résultat</i> : droit à l'autonomie et laisser-faire .....	309
6.4.	La gestion participative au service de la culture de pratique dominante.....	318
6.4.1.	Le pouvoir partagé: priorités multiples, dispersion et intervention négligée .....	318
6.4.2.	Processus décisionnels et contrôle de l'action .....	321
6.4.3.	Les conséquences: conformité, dissonance et clandestinité .....	333
6.5.	Vers une reprise du pouvoir des professionnelles.....	339

6.5.1.	Une conscientisation collective qui porte fruit.....	340
6.5.2.	Les obstacles à l'action transformatrice .....	342
6.6.	Conclusion. L' <i>empowerment</i> des professionnelles: conditions et conséquences.....	362
7.	D'une visée de transformation sociale à la production de <i>statu quo</i> : droit légitime d'agir et pouvoir <i>caduc</i> des partenaires .....	367
7.1.	Introduction.....	367
7.2.	La restructuration d'une deuxième équipe homogène: une idéologie qui se consolide..	369
7.2.1.	La sélection des membres: la prérogative de l'organisme.....	369
7.2.2.	Cogestion, absence de conflit, solidarité et harmonie d'équipe.....	371
7.2.3.	Un <i>consensus-contrôle</i> renforcé: les conséquences.....	377
7.3.	La lutte pour le contrôle de l'intervention .....	386
7.3.1.	Le droit d'agir sur l'intervention: la lutte et sa résolution, <i>en bref</i> .....	386
7.3.2.	Les stratégies en obstacle à la réflexion collective.....	393
7.4.	Les effets pervers: une lutte qui isole et mobilise professionnelles et clientes .....	406
7.4.1.	Un soutien externe appauvri.....	406
7.4.2.	Des ressources internes mobilisées <i>ailleurs</i> .....	408
7.4.3.	Quand les clientes participent à la lutte: les effets pervers.....	416
7.5.	Le pouvoir <i>caduc</i> des partenaires: conditions et conséquences non intentionnelles.....	422
7.5.1.	Des intérêts divergents: explorateur ou colonisateur ?.....	423
7.5.2.	Des idéaux qui occultent les <i>droits</i> et <i>obligations</i> .....	427
7.5.3.	La <i>capacité</i> d'agir, une dimension négligée .....	429
7.5.4.	Une lutte qui participe à la reproduction de l'histoire.....	433
7.6.	Conclusion: quelques conditions pour la transformation des pratiques .....	439
8.	Le rapport professionnelles-clientes, un espace pour la prise de pouvoir des clientes: égalité et droit à la différence.....	442
8.1.	Des rapports <i>égalitaires</i> aux contours <i>multiples</i> .....	443
8.1.1.	Un rapport <i>privilegié</i> et <i>variable</i> , axé sur le droit à la <i>différence</i> .....	443
8.1.2.	Un rapport fondé sur la <i>réciprocité</i> et la découverte de <i>similitudes</i> .....	447
8.1.3.	Un rapport asymétrique, reconnu et consenti .....	456
8.1.4.	Un rapport axé sur l' <i>empowerment</i> individuel des clientes .....	464
8.1.5.	Un rapport qui reconnaît le statut de personne <i>normale</i> .....	476



8.2.	Des processus <i>conscients</i> en soutien à l’empowerment: quelques défis pour la professionnelle .....	479
8.2.1.	Les rôles multiples de la professionnelle: adaptabilité, compétences et prise de risque	479
8.2.2.	Le défi d' <i>accompagner</i> la conscientisation des clientes .....	487
8.2.3.	Soutenir l’action: quand le <i>faire-pour</i> s’impose.....	493
8.2.4.	Soutenir la prise de pouvoir au sein du rapport P<->C .....	496
8.3.	La prise de pouvoir collective des clientes sur l’intervention, à quelles conditions ?... 499	
8.3.1.	Intention d’empowerment collectif, <i>décision partagée</i> et transformation des rapports P<->C.....	500
8.3.2.	Des conditions contrastées pour l’action des professionnelles.....	507
8.4.	Conclusion. La prise de pouvoir des clientes sur l’intervention, à quelles conditions ?	516
<u>QUATRIÈME PARTIE</u>		
9.	Le rapport professionnel-client en soutien à l’ <i>empowerment</i> : un champs de luttes et de transformation sociale .....	522
9.1.	Introduction.....	522
9.2.	Pouvoir-décision et pouvoir-conscientisant: conditions et conséquences.....	524
9.2.1.	La prérogative du système aidant de décider en matière d'intervention.....	525
9.2.2.	Le rôle central du <i>droit</i> et du <i>consentement</i> .....	530
9.2.3.	Le pouvoir conscientisant et le rôle des attributions causales.....	534
9.3.	L’ <i>égalité</i> des acteurs: conditions et effets pervers du <i>flou</i> conceptuel .....	540
9.3.1.	Les conditions d'un rapport d'aide égalitaire.....	540
9.3.2.	La culture du pareil en obstacle à l' <i>empowerment</i> .....	546
9.4.	Le paradoxe de l'expertise en <i>empowerment</i> . Opter pour l’incertitude et la réflexivité, un parcours obligé pour la transformation sociale .....	556
9.4.1.	Le savoir-certitude en matière d' <i>empowerment</i> .....	556
9.4.2.	Le rapport professionnel-client, un espace pour la transformation sociale .....	560
9.4.3.	L’ <i>incertitude</i> , à quelles conditions ? Ses fonctions positives et ses risques.....	562
9.4.4.	Le <i>doute radical</i> , une voie pour la conscientisation et la réflexivité.....	565
9.5.	Quelques conditions pour la réflexivité sur les pratiques .....	569

10. Au-delà des cas : un modèle pour la structuration des rapports P<->C axés sur l'empowerment .....	576
10.1.1. Réintroduire l'inégalité sociale au cœur du discours sur l'empowerment .....	576
10.1.2. Implanter des conditions pour l'empowerment : une responsabilité collective .....	581
10.1.3. Quelques pistes pour orienter les efforts de recherches .....	583
Liste des Références .....	587
Annexes .....	i
Annexe 1. Structure d'organisation du projet.....	ii
Annexes 2. Les formulaires de consentement .....	iii
Annexes 3. Canevas d'entretiens individuels des clientes .....	viii
Annexes 4. Canevas d'entretiens individuels des professionnelles .....	xi
Annexes 5. Canevas d'entretiens des membres de la coordination.....	xviii
Annexes 6. Canevas d'entretiens des représentants de l'organisation.....	xxiv
Annexe 7. Canevas d'entretien de groupe avec les professionnelles. ....	xxvi
Annexe 8. Canevas d'entretien de groupe auprès des clientes.....	xxvii
Annexe 9. Fiche pour l'entretien de groupe des clientes .....	xxx
Annexe 10. Extrait du journal de bord .....	xxxiii
Annexes 11. Matrices conceptuelles .....	xxxviii

## Liste des tableaux

Tableau 1. Cadre de référence du projet: les principes directeurs.....	7
Tableau 2. Fondements idéologiques et principes généraux d'action. ....	17
Tableau 3. Stratégies concrètes en soutien au processus de conscientisation .....	33
Tableau 4. Stratégies en soutien à la prise de décision et à la réalisation de l'action.....	40
Tableau 5. Stratégies en soutien au processus d'évaluation-conscientisation des résultats .....	47
Tableau 6. Conditions de réalisation de l'intervention en soutien à l' <i>empowerment</i> . ....	54
Tableau 7. Les Bases du pouvoir social: leur portée et leurs effets sur la relation.....	70
Tableau 8. Stratégies de pouvoir pour développer des relations d'aide efficaces.....	73
Tableau 9. Stratégies de pouvoir des clients en contexte de rapports avec l'autorité.....	76
Tableau 10. Composition des échantillons. Comparaison intersite.....	136
Tableau 11. Caractéristiques générales des sites à l'étude .....	137
Tableau 12. Répartition des clientes selon l'âge. Comparaison intersite. ....	143
Tableau 13. Répartition des clientes selon le niveau de scolarité. Comparaison intersite. ....	144
Tableau 14. Les grandes périodes de collecte de données. Comparaison intersite. ....	145
Tableau 15. Méthodes de collecte de données. Site principal. ....	146
Tableau 16. Sources de données documentaires. Site principal. ....	162
Tableau 17. Forces et limites de l'étude.....	175
Tableau 18. Constat sur l'état actuel des professionnelles, Besoins et Actions à entreprendre .....	345
Tableau 19. Deux incidents collectifs contrastés. Comparaison intersite.....	506
Tableau 20. Les conditions de l'intervention. Comparaison intersite .....	509
Tableau 21. Conditions de gestion et de développement professionnel. Comparaison intersite.....	517

## Liste des figures

Figure 1. Un processus général d' <i>empowerment</i> individuel ou collectif.....	29
Figure 2. Cadre conceptuel pour l'étude de la structuration des rapports professionnels-clients ....	132
Figure 3. Structuration de l'équipe du site principal .....	140
Figure 4. Parcours méthodologique et type d'observation dans les sites à l'étude. ....	155
Figure 5. Activités d'implication continue dans le milieu d'intervention. Site principal.....	157
Figure 6. Application des <i>Règles d'Art de vivre</i> . Fin du processus de décision.....	189
Figure 7. Cadre spatio-temporel des rapports P<->C: conditions, rationalisations et conséquences non intentionnelles.....	210
Figure 8. Structuration des rapports collectifs formels et informels .....	242
Figure 9. Réponse structurelle, Stratégies décisionnelles et prise de pouvoir des clientes .....	274
Figure 10. Prise de pouvoir des clientes en contexte de rapport collectif P<->C.....	277
Figure 11. Conditions de Production des conséquences <i>non intentionnelles</i> .....	279
Figure 12. Abus de droits et pouvoir caduc: conditions et conséquences .....	283
Figure 13. Les pratiques récursives et du statu quo des rapports de domination. ....	285
Figure 14. Cadre d'intervention, forces culturelles et forces divergentes.....	295
Figure 15. De la prise de pouvoir structurelle à la prise de pouvoir personnelle .....	306
Figure 16. Conscientisation des déficits individuels, Éducation et <i>Empowerment</i> collectif.....	307
Figure 17. Droit à l'autonomie, laisser-aller et conséquences non intentionnelles.....	313
Figure 18. Dispersion dans l'action, Intervention négligée et Confusion des rôles .....	320
Figure 19. Incertitude, peur de l'erreur et non-décision: les facteurs en jeu.....	326
Figure 20. Non-décision, Création d'un <i>flou</i> , jeux de pouvoir et contrôle de l'action .....	328
Figure 21. Directive, Absence de réflexivité et rationalité imposée.....	330
Figure 22. Consensus d'équipe, contrôle de la professionnelle, coalition clandestine .....	332
Figure 23. Mécanismes de réduction de la dissonance cognitive: conditions et conséquences .....	338
Figure 24. Négation du rapport de pouvoir CO<->P: conditions et conséquences .....	348
Figure 25. Conditions et conséquences d'un rapport CO<->P aliénant.....	351
Figure 26. La force du Nous qui emprisonne: conditions et conséquences.....	356
Figure 27. Processus d' <i>empowerment</i> des professionnelles: conditions et conséquences .....	358

Figure 28. Contrôle de l'action des professionnelles: conditions et conséquences sur le rapport collectif P<->C.....	366
Figure 29. Gestion participative, fonctions et conséquences pour l'équipe.....	377
Figure 30. Conditions du système d'action direct (équipe 2) et <i>statu quo</i> du cadre d'intervention .	385
Figure 31. Report du sujet et conséquences .....	394
Figure 32. Invoquer le flou.....	398
Figure 33. Conditions du système d'action indirect et structuration du rapport de contrôle P<->C	416
Figure 34. Conflit, diversion, autonomie et absence de reconnaissance .....	434
Figure 35. Conscientisation d'un problème collectif, Revendication et Changement social.....	435
Figure 36. Conscientisation individuelle et collective et prise de pouvoir individuelle.....	503
Figure 37. Intention d' <i>empowerment</i> collectif et transformation du rapport P<->C.....	505
Figure 38. Des conditions pour la structuration de rapports d'aide Professionnels <-> Clients, axés sur l' <i>empowerment</i> (Lemay, 2004).....	586

## Liste des sigles

AFP-ACP	Association Française de psychothérapie dans l'approche centrée sur la personne
CAFSU	Comité d'action femmes et sécurité urbaine
CESAF	Centre d'excellence pour la santé des femmes
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
FCAR	Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche
GIRAFE	Groupe Inter-réseaux de Recherche sur l'Adaptation de la Famille et de son Environnement
GRASP	Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention
GRAVE-Ardec	Groupe de recherche et d'action sur la victimisation des enfants et Alliance de recherche en développement des enfants dans leur communauté
IRDS	Institut de recherche pour le développement social des jeunes
LPJ	Loi sur la protection de la jeunesse
RQJJAQ	Regroupement des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en Centres de santé

## Liste des abréviations

Ass.-Part.	Assemblée des partenaires
Coord.	Membre de la coordination
CR-Int.	Compte-rendu de l'équipe d'intervention
CR Com.-Gest.	Compte-rendu du comité de gestion
Notes d'obs.	Notes d'observation
Notes tél.	Notes suite à un entretien téléphonique
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
Prof.	Professionnelle
PV Ass-Part.	Procès verbal de l'Assemblée des partenaires
Rapports CO<->P	Rapports Coordination-professionnelles
Rapports CO<->G	Rapports Coordination-gestionnaires
Rapports P<->C	Rapports Professionnelles- Clientes
Rapports P<->G	Rapports Professionnelles- Gestionnaires (partenaires)
RGO	Rencontres de groupe obligatoires
R-Org.	Représentante de l'organisme responsable de l'intervention

*Aux professionnelles et aux clientes qui m'ont  
partagé leur réalité, pris le risque de dévoiler la  
face cachée de l'intervention et cru en  
l'entreprise de la recherche pour réussir à faire  
une différence; à tous les professionnels et les  
systèmes engagés dans des pratiques  
d'empowerment, je dédie cette thèse en  
souhaitant que ce savoir critique éclaire et  
transforme d'abord la pratique de ceux qui ont la  
volonté de soutenir les autres dans des processus  
de conscientisation et d'action transformatrice.*



## Remerciements

### *Merci à tous les acteurs concernés par l'étude*

Aux professionnels et aux clients qui ont jalonné ma vie professionnelle et motivé tant ma décision d'entreprendre cette recherche que celle de persévérer. Sans le partage de votre savoir si librement *consenti*, ces connaissances n'auraient pu émerger. Votre requête de prise de parole publique m'a maintes fois permis de retrouver le sens de ma démarche et la force de persévérer.

### *Merci aux co-directrices de thèse*

À Claire Chamberland, contributrice de premier plan à l'émergence d'un beau projet novateur, quelles qu'en furent ses *conséquences non intentionnelles*. Merci de m'avoir donné accès à cette belle aventure, à l'environnement de l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS) et aux conditions matérielles qui ont facilité la réalisation de cette thèse. Merci d'avoir cru en la qualité et la pertinence de ma démarche.

À Deena White qui, à titre de directrice du programme de Ph.-D.-SHA, professeure, et co-directrice de thèse, a su faire une différence tout au long de mon parcours au doctorat. Merci pour votre disponibilité au bon moment, pour votre encadrement qui stimule ou bouscule au besoin, pour votre apport disciplinaire et votre influence sur le développement d'un style critique. Votre invitation à explorer les racines sociologiques du pouvoir a été marquante pour le choix d'un objet de recherche qui reste toujours aussi passionnant.

### *Merci aussi...*

Aux mentors à qui j'ai accordé le pouvoir d'influencer le cours de ma pensée et de mon action. Un merci particulier à M. Gilles Gendreau qui a inspiré mes premières réflexions sur le modèle de *l'appropriation* et qui a toujours su *partager ses compétences* avec tant de générosité tout au long de mon cheminement d'étudiante et de professionnelle de la psychoéducation.

Aux nombreux auteurs, psychologues sociaux, sociologues, politicologues ou philosophes qui ont ouvert ma fenêtre sur de nouvelles connaissances et stimulé ma réflexion interdisciplinaire.

Aux professeurs et collègues du programme de Ph.D.-SHA, témoins stimulants de ma démarche d'exploration et de formation au doctorat

Aux membres de l'équipe de recherche et aux collègues ou amis de l'IRDS qui ont jalonné mon quotidien d'étudiante en recherche.

Aux organismes subventionnaires pour leur soutien financier à la réalisation de cette recherche: CRSH, FCAR, Université de Montréal, IRDS et GRAVE-ARDEC.

À tous mes proches, parents ou amis, qui ont cru en moi. Merci pour votre présence et votre générosité inconditionnelle. Merci à mes *grands*, Marc-André et Julie dont je suis si fière. Vous voir suivre à votre tour le chemin du dépassement, m'enseigne chaque jour que le pouvoir du parent n'a pas besoin de mots pour agir.

## Avant-propos

D'un point de vue disciplinaire initial, le paradigme d'*empowerment* m'apparaissait fort utile pour systématiser les fondements d'une intervention psychoéducative axée sur la conscientisation et l'action des premières personnes concernées par un processus de changement. Puis, en tant que consultante et formatrice auprès des professionnels de l'intervention psychosociale et éducative, ce modèle s'est avéré un outil précieux dans un contexte de changements de pratique pour soutenir la réflexion et la remise en question de leur pouvoir dans leurs rapports avec les clients. Trois principaux constats issus de cette pratique professionnelle m'amènent à emprunter la voie d'une formation en interdisciplinarité pour approfondir la question du pouvoir dans les pratiques d'*empowerment*. Premièrement, la complexité des problèmes sociaux rencontrés requiert de développer des lieux de travail interprofessionnel; la mise en commun de nos cadres de référence et de nos expertises s'impose pour réussir à relever ensemble le défi de la collaboration avec certaines clientèles en difficulté. Deuxièmement, les particularités de certains contextes d'aide invitent à redéfinir la pratique d'*empowerment*: les professionnels soucieux de travailler dans une perspective de collaboration avec les clients, font face à des défis de taille lorsqu'ils doivent conjuguer aide et contrôle social. Enfin, mon intérêt d'approfondir et de systématiser la pratique d'*empowerment* se consolide devant les retombées positives de mes expériences de recherche-action menées avec des professionnels engagés dans des pratiques d'*empowerment* situées en contexte d'autorité.

Le projet de recherche initial consistait donc à vouloir démontrer l'efficacité des pratiques d'*empowerment*. Or, il s'est radicalement transformé en cours de formation au doctorat. Plusieurs facteurs ont influencé ma remise en question: un éveil aux questions d'ordre épistémologique, une lecture critique de la littérature sur l'*empowerment*, une exploration interdisciplinaire des théories du pouvoir, une conscience de la popularisation grandissante du concept d'*empowerment* mais aussi des exigences de la pratique professionnelle. La volonté de contribuer au développement de connaissances pertinentes dans le domaine de l'*empowerment*, exigeait désormais d'examiner plutôt la question de la prise de pouvoir des clients au sein même de leurs rapports avec les professionnels.

Tant les résultats de cette étude que la décision de produire le savoir critique qui en émerge, ont largement confronté mes propres croyances et pratiques d'*empowerment*. Forte d'un accompagnement des professionnels axé sur l'utilisation de leurs pratiques efficaces pour favoriser leur mobilisation et le changement de pratique, la production de cette thèse me conduit en partie à

dénoncer les contradictions de la pratique d'*empowerment* et ses conséquences non intentionnelles inverses pour les professionnels comme pour les clients.

Je choisis de lever le rideau sur la face cachée de la pratique d'*empowerment*, celle du pouvoir qui s'exerce dans le quotidien du rapport professionnel-client (P<->C). La prise de parole des principales personnes concernées par le projet à l'étude, soient les clientes et les professionnelles, est révélatrice de toutes sortes d'histoires, tantôt heureuses ou malheureuses, tantôt productrices d'*empowerment* ou reproductrices de rapports de domination. Le savoir critique produit ouvre sur les conséquences non intentionnelles d'une pratique bien intentionnée, sur des abus de droit et de pouvoir de la part d'acteurs (personnes et systèmes) pourtant tous défenseurs d'une même idéologie d'égalité. La passion idéologique peut, dans certaines conditions, contribuer au *statu quo* des formes de rapports de pouvoir-domination par ailleurs dénoncées.

La parole des professionnelles et des clientes sera mise en scène sans censure. Cela ne se fait pas sans inconfort ni sans risque. J'ai maintenu le choix de livrer ce savoir critique en toute conscience de la signification qu'il revêtira pour certains. Certaines pratiques se trouveront confrontées. Pour les uns, mon travail risque d'être vu comme un geste de désolidarisation; pour d'autres, comme un geste de reconnaissance et de validation de leur expérience subjective demeurée jusqu'ici dans l'ombre. J'assume le risque de voir contester mes analyses. Cependant, la requête que les professionnelles et les clientes formulent à la recherche a animé ma volonté de persévérer tout au long de cette démarche de production de thèse.

*La recherche elle sert à venir sonder notre opinion, ce qu'on pense et toi tu peux le transmettre plus haut. Parce que individuellement on n'a pas le loisir ou le poids de le faire (Luce, f.g.).*

*Moi je vais te dire franchement, la raison pour laquelle je suis venue je me suis dit, peut-être que ça va changer les choses. Je me dis, c'est confidentiel, tu vas pas aller leur dire qu'est-ce que moi je t'ai dit ou qu'est-ce que [une autre] a dit, mais en gros, avec toutes les opinions, ça peut peut-être changer quelque chose (Esther, f.g.).*

*J'essaie d'imaginer comment vous pouvez voir tout ça, ceux qui travaillent pour le projet, juste de dire, c'est une gang de chialeuses, elles arrêtent pas, elles sont pas contentes, elles trouvent rien que des défauts. Mais en quelque part, c'est important parce que c'est nous qui vivons ici et justement on est les premières. Si on le fait pas, c'est pas mieux c'est les autres qui vont suivre après qui vont être obligées de le faire. Fait qu'il faut (Chloé, f.g.).*

*Un moment donné on [l'équipe de professionnelles] en est venues à vous en parler à vous autres à l'équipe de recherche. Pis encore là, pas connes hein, c'est assez confidentiel ce qu'on vous dit, on savait que ça sortirait pas tout de suite, d'une certaine façon je me dis, si on voulait pas que ça sorte trop, vous étiez les meilleures personnes à qui le dire. On avait peur. Je suis pas capable de t'expliquer pourquoi, on avait peur que ça soit nous autres qui soient pas correctes, je le sais pas, je suis pas capable de t'expliquer. Mais on était les trois là-dedans à se dire, c'est nous autres qui est pas correctes. Pis si on le dit ce sera pas aidant. On avait peur que ce soit pire si on le dit. Parce que là c'était la confirmation que là on était traîtres et qu'on n'était pas des vraies filles d'équipe. (...) Pis encore aujourd'hui là, je te dis ça à toi, pis je te demande d'attendre que j'aie démissionné (...) (Professionnelle, temps 2).*

L'étude ne doit surtout pas servir à condamner des personnes ou des organisations en particulier. Elle montre bien que tout acteur inscrit dans un système est à la fois libre et déterminé par les conditions et les luttes au cœur desquelles se situe son action. Les phénomènes de pouvoir observés dans le projet à l'étude existent partout.<sup>1</sup> Le savoir critique produit doit plutôt nous conduire à reconnaître toute la complexité des rapports de pouvoir P<->C situés en contexte, puis à nous mobiliser collectivement dans une démarche de réflexivité sur les conséquences non intentionnelles de nos pratiques ainsi que dans la recherche des conditions favorables à l'*empowerment* des clients comme des professionnels qui les soutiennent.

Cette étude vise à produire un savoir critique capable de provoquer une transformation du savoir existant entourant l'objet choisi. Aucune exposition de connaissances n'est objective. Ma formation disciplinaire et mon expérience professionnelle ont influencé ma lecture et ma critique des écrits présentés, mes choix théoriques ainsi que mon analyse des rapports P<->C. Je lis, j'écris et je critique, depuis une perspective épistémologique empreinte de la Théorie critique, une épistémologie du sujet construisant son objet, du sujet historique conscient de ses constructions et ayant le pouvoir d'agir pour changer le cours de son histoire (Horkheimer, 1937, 1970). C'est à travers ce prisme que j'examine d'un point de vue critique les pratiques d'aide à visée conscientisante et transformatrice des rapports d'inégalités sociales.

---

<sup>1</sup> Afin de préserver la confidentialité des acteurs (individus et systèmes), des informations les concernant peuvent avoir été omises ou modifiées dans la mesure où elles n'affectent pas la rigueur de l'analyse.

## Introduction

Dans le vaste domaine des relations d'aide, les contextes comme les personnes engagées dans ces relations, renvoient à des réalités multiples. L'aide aux personnes et aux groupes s'incarne dans des pratiques fort diversifiées: communautaires, éducatives, psychosociales, psychoéducatives ou thérapeutiques. Quelles que soient ces pratiques, elles mettent toujours en relation des acteurs qui appartiennent à deux catégories sociales distinctes. Les acteurs sont désignés *professionnels* et *clients*,<sup>2</sup> essentiellement en raison de leur différence structurelle: les uns distribuent des services et les autres en reçoivent, parfois par nécessité, voire contre leur gré. Nombre d'inégalités sociales caractérisent ces acteurs et se révèlent de différentes façons, à travers: le savoir, le statut et le positionnement social, le discours, les conditions matérielles d'existence, les expériences de privilèges ou d'oppression, etc. Cette différence structurelle suppose sans contredit l'existence d'un rapport de pouvoir et de jeux de forces entre ces acteurs. Or, paradoxalement, le discours idéologique qui domine le champ des pratiques d'aide actuellement interpelle les professionnels à établir des relations égalitaires avec les clients.

Dans le cadre de l'étude, nous convenons de parler de rapports Professionnel <-> Client (P<->C) dans un contexte de *service d'aide* visant à promouvoir l'*empowerment* des clients. Comparativement à la *relation d'aide*, le *service d'aide* renvoie à un système plus large incluant les dimensions structurelles et relationnelles du rapport. Ici, le service d'aide renvoie à un rapport P<->C initié par le client, demandeur de services, mais il maintient l'idée d'une certaine directivité : le service est défini à partir des savoirs scientifiques et professionnels, et l'institution s'octroie la prérogative d'imposer des règles de participation en échange des ressources matérielles qu'elle octroie aux clientes concernées.

L'*empowerment*<sup>3</sup> est devenu un modèle incontournable pour orienter l'action des professionnels dans nombre de milieux d'intervention engagés dans le soutien aux individus ou aux groupes en difficulté, parfois dits *exclus* ou *démunis*. Or, sur le terrain, on constate que l'idéologie d'*empowerment* confronte plus d'un à de nombreux paradoxes. L'utilisation même de ce concept dans un contexte de service d'aide introduit une première contradiction. Plutôt que d'émerger de la résistance des personnes et d'un mouvement collectif autonome, l'*empowerment* devient une

---

<sup>2</sup> Nous ne traitons pas ici de la littérature qui aborde toute la question du professionnalisme (Johnson, 1972) ni celle qui traite du client comme nouvelle réalité pour désigner l'utilisateur des services.

<sup>3</sup> Plusieurs ont proposé une traduction française du concept: *prise en charge* (Breton), *appropriation* (Gendreau) ou *pouvoir d'agir* (LeBossé). Nous conservons le terme *empowerment*, considéré ici objet d'étude,

stratégie pour conduire l'intervention, initiée et utilisée par un acteur externe, les professionnels. Paradoxalement, ces acteurs utilisent leur pouvoir structurel pour soutenir certains processus de conscientisation et d'action en vue de la prise de pouvoir des clients. La contradiction émerge considérant d'une part, l'existence de ce rapport social professionnel-client, et d'autre part, la condition d'égalité des acteurs requise pour la pratique d'*empowerment*.

Devant la complexité des problèmes rencontrés et les contraintes humaines ou structurelles des milieux de pratique, est-il réaliste, voire souhaité, que les professionnels et les clients disposent d'un pouvoir égal ? Les professionnels font face à des dilemmes importants lorsqu'ils s'efforcent d'incarner l'idéal de rapport égalitaire dans leurs rapports avec les clients. Par exemple, comment la relation égalitaire coexiste-t-elle avec l'intervention du praticien social investi d'un pouvoir de contrôle social en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse ? Dans un tel contexte d'autorité, le discours égalitaire du professionnel ne risque-t-il pas de nier la réalité subjective du client qui se voit imposer l'aide plutôt qu'il ne la réclame ? Comment le psychoéducateur incarne-t-il l'idéal d'égalité dans son action auprès des jeunes ou des parents lourdement handicapés sur les plans physique, intellectuel, affectif ou social ? Le thérapeute investi d'un pouvoir symbolique et structurel peut-il se poser en égal du client aux prises avec des problèmes sévères de santé mentale ? Comment l'itinérant peut-il se percevoir égal au travailleur communautaire qui dispose d'un logis l'hiver et de trois bons repas par jour ? Ces réalités sont quotidiennes dans tous ces contextes où l'on se réclame pourtant du concept et de la pratique d'*empowerment*.

Il serait beaucoup trop simple d'affirmer, d'une part, que les professionnels ont davantage de pouvoir que les clients. Quiconque œuvre dans le vaste domaine des relations d'aide a déjà fait l'expérience du sentiment d'impuissance devant ce que l'on désigne être la *résistance* du client. D'autre part, il serait aussi naïf de croire que les professionnels disposent du pouvoir et de la liberté de conduire l'intervention en fonction de leur vision des besoins et réalités des clients qu'ils desservent. Tout acteur inscrit dans un système se confronte à des obstacles d'ordre structurel (ex. des règles ou des ressources) ou idéologique (ex. des divergences de vision). Les professionnels savent qu'au sein de leur organisation se jouent de multiples rapports de force qui contraignent ou facilitent leur action. Ils en ressentent les effets au cœur de leur pratique quotidienne.

---

puisque'il est généralement véhiculé comme tel dans les politiques d'action de nombreux organismes qui offrent de l'aide aux personnes ou groupes démunis ou exclus.

Devant ces constats, il est fort difficile de prétendre qu'il existe une forme de rapport unique, égalitaire, entre professionnels et clients. Pour comprendre ces rapports et les formes que revêt l'égalité entre ces deux catégories d'acteurs, il est donc nécessaire d'examiner sur le terrain comment se manifestent et se vivent ces jeux de forces dans des contextes réels de services d'aide axés sur l'*empowerment* des clients.

***Question de recherche, objectifs et pertinence sociale et scientifique de l'étude***

Malgré les efforts déployés dans les milieux d'intervention sociale au Québec, les conditions et les effets de ces pratiques ne sont pas examinés de façon systématique. Il apparaît donc pertinent d'évaluer comment s'implantent et se réalisent les pratiques dites d'*empowerment*. Plus spécifiquement, notre étude s'intéresse à la pratique d'*empowerment* telle qu'elle s'exerce à travers les rapports de pouvoir qu'établissent entre elles deux catégories de personnes: celles qui sont concernées par le processus d'*empowerment* et le changement (les clients), et 2) celles qui les accompagnent dans ce processus (les professionnels).

On sait qu'en dépit de la volonté des acteurs et de leur discours égalitaire, certaines réalités rendent difficile l'établissement de tels rapports. L'étude porte sur la structuration des rapports professionnels-clients (P<->C) dans un contexte de pratique axée sur l'*empowerment* et où se véhicule un discours visant l'égalité des pouvoirs entre les acteurs. Considérant le rapport social professionnel-client, le questionnement suivant nous anime.

Dans quelles conditions les professionnels engagés dans la réalisation d'une intervention axée sur l'*empowerment* des clients réussissent-ils à instaurer avec eux des rapports égalitaires, comment se structurent leurs rapports de pouvoir et en quoi produisent-ils des effets d'*empowerment* chez les clients ?

L'objectif général de l'étude est de dégager un modèle de conditions pour orienter la structuration de ces rapports P<->C dans un contexte de pratique d'*empowerment*. À partir de la perception des acteurs concernés et de l'observation en contexte, nous cherchons plus spécifiquement à examiner: 1) comment les professionnels traduisent en action l'*empowerment* dans leur rapports avec les clients et comment ces derniers agissent dans leurs rapports avec les professionnels, 2) le rôle d'influence des différents systèmes d'action ou de pouvoir sur ces rapports entre ces deux catégories d'acteurs et 3) l'influence des rapports P<->C sur l'*empowerment* ou la prise de pouvoir des clients sur l'intervention qui les concerne. Inspirée principalement de la conception du pouvoir chez Giddens (1987) et chez Hindess (1982, 1996), l'étude des rapports implique de façon générale, une centration sur les dimensions suivantes:

- l'action et les rationalisations des professionnels et des clients en contexte de rapports dyadiques et collectifs: les stratégies qu'ils déploient dans des situations de prise de décision et les raisons qu'ils invoquent pour les expliquer
- les contextes qui structurent leur action: les règles (droits, obligations, normes et sanctions) et les ressources des différents systèmes d'action qui encadrent l'intervention et qui agissent sur les rapports P<->C
- les conséquences (intentionnelles et non intentionnelles) des actions des professionnels sur l'*empowerment* des clients, évalués à partir des deux grandes dimensions suivantes: leur sentiment de contrôle sur l'intervention et les stratégies d'action déployées en regard de l'intervention.

Pour plusieurs raisons, la centration spécifique sur les pouvoirs en jeu dans la structuration des rapports P<->C justifie toute la pertinence sociale et scientifique de la question de recherche. Premièrement, nous verrons à l'examen critique des études sur l'*empowerment*, que bien qu'elles prennent appui sur la reconnaissance des inégalités sociales entre les personnes et les institutions et qu'elles se centrent sur la promotion du pouvoir des clients, paradoxalement, elles négligent de regarder la question du pouvoir et des inégalités entre acteurs au sein même des rapports P<->C. L'engouement actuel pour les approches d'*empowerment* et leur négligence à examiner le pouvoir des acteurs et des systèmes en jeu sur la structuration de leurs propres rapports risque de provoquer l'effet pervers inverse: celui de contribuer à maintenir, au sein de ces rapports, les systèmes de pouvoir - domination dénoncés dans les rapports entre les clients et les institutions.

Deuxièmement, une étude qui prend en compte le point de vue des premières personnes concernées par le rapport s'avère fort pertinente considérant les écrits actuels sur le pouvoir social en contexte de relation d'aide. D'une part, les études empiriques réalisées dans ce domaine sont plus souvent dominées par le paradigme quantitatif, et d'autre part, les réflexions d'ordre théorique ou éthique mettent en scène surtout la perspective des acteurs scientifiques, parfois celles des professionnels et rarement celle des clients. Troisièmement, l'étude a le mérite de rendre compte de la complexité des rapports en examinant, depuis une perspective interdisciplinaire, les forces individuelles et collectives en jeu au sein des rapports P<->C et en montrant les liens d'interinfluence qui existent entre ces rapports et ceux d'acteurs situés dans d'autres systèmes qui agissent sur la structuration des rapports P<->C.

Enfin, l'étude est pertinente socialement considérant les retombées anticipées pour les milieux de pratique, de plus en plus nombreux à axer la pratique professionnelle sur l'*empowerment*



des personnes et des groupes. Essentiellement, les activités de diffusion des résultats viseront à soutenir les professionnels et les milieux à: 1) reconnaître les pouvoirs individuels et collectifs en jeu au sein des rapports P<->C, soit, l'influence des personnes comme celle des systèmes sociaux sur leur structuration, 2) connaître les conditions qui facilitent ou font obstacle à l'établissement de rapports égalitaires et à l'*empowerment* des clients et 3) démystifier le discours idéalisateur et l'ajuster à la réalité des clients, des professionnels et des contextes.

### ***Un contexte pour l'étude des rapports professionnels-clients***

Un site d'intervention, vu comme un *cas* de pratique d'*empowerment*, sert de terrain principal pour analyser les rapports de pouvoir entre professionnels et clients. Ce terrain apparaît fertile du fait que tous les acteurs concernés à différents niveaux du système d'intervention (gestion, organisation, collaboration interinstitutionnelle) orientent consciemment la structuration de leurs rapports en fonction des principes d'*empowerment* suivants: *une approche qui vise à favoriser l'établissement de rapports égalitaires entre les femmes, les intervenantes et les autres acteurs impliqués dans l'intervention; des relations fondées sur la confiance, la collaboration, la réciprocité et la négociation* (Cadre de référence du Projet, 1999).

Le projet d'intervention à l'étude, émerge d'une volonté commune de différents acteurs de la communauté, préoccupés par l'amélioration des conditions de vie des enfants et des familles. Implanté en région urbaine, le projet s'adresse à des femmes monoparentales ayant de jeunes enfants et prestataires de la sécurité du revenu. Le but est de favoriser leur intégration socioprofessionnelle en vue d'assurer le développement et le bien-être de leur tout-petit et ultimement, de prévenir les risques associés à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Les objectifs généraux sont de créer des conditions pour que les femmes aient davantage de pouvoir dans différentes sphères de leur vie, soit, en tant que femmes, mère, travailleuse ou citoyenne (Cadre de référence, 1999).

Le caractère novateur du projet tient aux trois aspects suivants. Premièrement, il prend appui sur une *vision écologique* de la situation des femmes concernées par l'intervention: des conditions à plusieurs niveaux (matériel, éducatif, social, etc.) offrent une réponse globale à leurs besoins multiples: un logement à coût abordable, un service de garde pour leur enfant, le soutien d'une équipe d'intervention. Deuxièmement, le projet innove par l'action intersectorielle privilégiée qui met en réseau des collaborateurs très hétérogènes impliqués dans la conception, l'implantation et la réalisation du projet. Ces acteurs institutionnels sont issus d'organismes communautaires, du

milieu des services sociaux, de l'éducation, de la recherche et des ministères impliqués dans le financement de l'intervention. Ils œuvrent auprès des enfants, des mères ou des femmes et sont engagés dans la réponse à divers besoins: soutien éducatif aux parents, défense de droits des femmes, logement social, intégration à l'emploi, aide aux personnes itinérantes ou toxicomanes, etc. Enfin, l'*empowerment* est privilégiée comme approche pour orienter l'intervention. Plusieurs collaborateurs impliqués dans la conception du projet élaborent conjointement un *Cadre de référence* sur l'*empowerment* qui inclut essentiellement: 1) les grands buts et objectifs généraux ci hauts mentionnés, 2) un ensemble d'objectifs intermédiaires et spécifiques visés chez les clientes et les professionnelles, 3) des exemples d'indicateurs de changement pour ces deux catégories d'acteurs. Enfin, ce cadre inclut les grands principes d'action devant guider l'approche de collaboration et d'intervention des acteurs engagés dans le projet (voir Tableau 1 en page 7).

L'acquisition de pouvoir par les clientes suppose, de façon générale, qu'elles renforcent leur capacité d'action à travers l'élaboration et la réalisation d'un projet personnel concret pouvant prendre des formes diverses (ex. rattrapage scolaire, emploi). Le développement de cette capacité d'action (pouvoir) renvoie à des objectifs spécifiques qui constituent autant d'indicateurs d'*empowerment* possibles selon les projets des femmes. Ils sont généralement traduits en termes de: 1) perceptions (ex. une plus grande confiance en soi, un plus grand sentiment de pouvoir sur leur vie), 2) de *connaissances* (ex. sur le développement des enfants, le marché du travail, les lois et politiques, les systèmes de ressources), 3) d'*habiletés* concrètes (ex. habiletés de gestion de la vie quotidienne, habiletés parentales, habiletés d'affirmation et de négociation...) et 4) de *ressources* matérielles (ex. accès à un logement décent), économiques (ex. accès à un revenu décent) et sociales (ex. accès à un statut social, à un réseau d'entraide). Ces indicateurs ne sont fournis qu'à titre d'exemples, le cadre spécifiant que *les activités concrètes sont définies en collaboration avec [les clientes] et adaptées en fonction de leurs besoins*. Les ressources acquises et observables au terme de l'intervention sont vues comme autant de sources de pouvoir pour les clientes (Cadre de référence, 1999).

À leur tour, les professionnelles sont appelées à développer leur capacité d'action (pouvoir) en vue de soutenir les clientes à réaliser leur projet personnel. Les changements escomptés au terme de leur expérience ont trait au développement: 1) de nouvelles pratiques d'intervention sociale (*empowerment, advocacy*, approches de conscientisation, approches de groupe), 2) d'*habiletés* à

travailler en concertation et 3) de connaissances diverses sur la réalité de la clientèle visée par le projet, incluant les lois et politiques sociales touchant le travail, la famille et la sécurité du revenu.

Tableau 1. Cadre de référence du projet: les principes directeurs

<b>Principes d'action du Projet</b>	
1.	Une approche qui mise sur les forces et la prise en charge par les femmes elles-mêmes de l'amélioration de leurs conditions de vie. Ce qui implique: <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. De reconnaître la capacité qu'ont les femmes en tant qu'expertes de leur bien-être de définir elles-mêmes leur réalité et leurs besoins et de trouver la meilleure façon de les combler</li> <li>1.2. De tenir compte des intérêts, des compétences et des préoccupations des femmes dans la construction du modèle d'intervention</li> <li>1.3. D'impliquer les femmes dans la définition des objectifs de changement, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de l'intervention</li> </ul>
2.	Une approche qui vise à favoriser l'établissement de rapports égalitaires entre les femmes, les intervenants et les autres acteurs impliqués dans l'intervention. Des relations fondées sur la confiance, la collaboration, la réciprocité et la négociation.
3.	Une approche qui vise à impliquer les intervenants à toutes les phases de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du modèle d'intervention.
4.	Une approche qui vise à soutenir les intervenants impliqués dans la démarche. Ce qui implique d'identifier leurs besoins de soutien et de formation et de collaborer à la mise en place de formations et de groupes de discussion.
5.	Une approche qui mise sur la mobilisation des ressources du milieu pour certains volets de l'intervention ou en fonction des besoins précis de la clientèle.
6.	Une approche qui vise à faire vivre des expériences de réussite
7.	Une approche qui mise sur le développement d'une conscience critique, ce qui implique d'amener les participantes à reconnaître la dimension collective et les fondements historiques, sociopolitiques et culturels des problèmes vécus
8.	Une approche qui vise à offrir des mesures de soutien concret aux jeunes mères: logement subventionné, entraide pour la garde des enfants
9.	Des volets d'intervention multiples qui touchent divers domaines de vie des femmes (sexualité, contraception, vie relationnelle, rôle parental, travail, citoyenneté)
(Cadre de Référence du Projet, 1999)	

Cette étude sur les rapports de pouvoir P<->C en contexte de pratique d'*empowerment*, s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus vaste incluant deux autres grands volets: 1) une évaluation de l'implantation du projet et 2) une évaluation qualitative des effets du projet sur

l'*empowerment* des clientes dans différentes sphères de leur vie personnelle (femme, mère, étudiante/travailleuse, citoyenne). Notre étude traverse ces deux volets, Selon leur visée, les rapports P<->C constituent l'une des variables dépendante (étude d'implantation) ou l'une des variables indépendantes (étude des effets) à l'œuvre. Dans le cadre de notre étude, les rapports de pouvoir P<->C sont objet de recherche et notre centration sur les effets ne considère que l'*empowerment* des clients que sur l'intervention dont ils sont l'objet. Ainsi, l'étude sur les rapports de pouvoir P<->C ne vise pas à rendre compte de la réalisation de ce projet d'intervention. Précisons qu'un deuxième projet est utilisé comme site de comparaison pour quelques dimensions seulement (voir chap. 4). Vu comme des cas de pratique d'*empowerment*, ces projets servent surtout d'illustration pour apprivoiser la réalité complexe de ces rapports de pouvoir P<->C.

Les particularités de ces projets sont moins importantes que les caractéristiques générales qu'ils ont en commun avec nombre d'autres contextes de services d'aide: 1) l'existence de rapports structurels entre professionnels et clients, où les uns distribuent des services d'aide et où les autres en reçoivent, 2) un cadre théorique ou idéologique inspiré des principes d'*empowerment* pour orienter l'action des professionnels, 3) un mandat défini en fonction de certaines attentes de résultats, 4) un contexte encadré par des règles et des ressources, 5) une structure de pouvoir qui relie un ensemble d'acteurs situés à différents niveaux de systèmes et susceptibles d'influencer la pratique, voire d'imposer leur vision ou des conditions à cette pratique (gestion, organisation, autres institutions légales ou financières, etc.). L'étude montre qu'au-delà des cas, ces expériences singulières sont porteuses de connaissances universelles sur les rapports de pouvoir P<->C.

#### ***Les parties constitutives de la thèse***

La thèse est divisée en quatre parties regroupant dix chapitres distincts. La première partie inclut deux chapitres. Le premier expose les connaissances actuelles sur le concept et la pratique d'*empowerment* pour en dévoiler la face cachée, soit, essentiellement la négligence à examiner la question centrale du pouvoir entre les acteurs. Le second examine la littérature traitant du phénomène du pouvoir dans le domaine des relations d'aide et révèle les limites des études empiriques à considérer les dimensions individuelles et collectives des rapports de pouvoir P<->C.

La deuxième partie présente, en deux chapitres, les grands outils conceptuels et méthodologiques utilisés pour conduire la recherche. Le cadre conceptuel présenté au troisième chapitre est construit à partir de l'apport théorique de trois champs disciplinaires traitant de la question des rapports de pouvoir: la psychologie sociale, la sociologie et les sciences politiques.

Notre conception de la relation de pouvoir puise surtout dans la théorie de la structuration du sociologue Giddens (1987) et dans la conception du pouvoir chez le politicologue Hindess (1982, 1996). La relation entre les professionnels et les clients située en contexte de service d'aide est comprise comme un rapport social, donc un rapport de pouvoir entre deux catégories d'acteurs, différents quant à leur statut ou leur positionnement social et leurs conditions d'existence. Ce rapport, situé en contexte, est asymétrique et multiforme car fonction de relations et de conditions sociales complexes. Les conditions de ce rapport sont à la fois *données* et *construites*. D'une part, les forces individuelles et collectives en jeu structurent le rapport P<->C et d'autre part, les pratiques de ces acteurs constituent une force susceptible de structurer les contextes dans lesquels leur rapport se situe. Le rapport est donc dynamique, se restructurant de façon continue en fonction des personnes et des situations et il peut s'avérer producteur de changement ou de *statu quo*.

Le quatrième chapitre présente d'une part, les caractéristiques des sites à l'étude et des acteurs engagés dans la réalisation des projets et d'autre part, les caractéristiques du devis de recherche ainsi que ses forces et limites. Le devis non expérimental est qualitatif et séquentiel pour rendre compte de la structuration continue des rapports. Cinq stratégies de collectes de données sont utilisées (entretiens individuels semi-dirigés, entrevues de groupe, observation directe et observation participante, journal de bord et documents divers) pour documenter tant les conditions du contexte que la perspective de quatre catégories d'acteurs: les clientes, les professionnelles, les membres de l'équipe de gestion et les collaborateurs intersectoriels qui pilotent le projet.

La troisième partie, la plus imposante de la thèse, comporte quatre chapitres d'analyse pour rendre compte de la dynamique des rapports de pouvoir entre les acteurs à trois niveaux de système (intervention, gestion, collaboration interinstitutionnelle) et de leur influence sur la structuration des rapports P<->C. Le premier (chap. 5), porte sur l'analyse d'incidents marqueurs du rapport collectif vécu entre le groupe de clientes et l'équipe de professionnelles dans le site principal à l'étude. L'analyse des processus décisionnels révèle que ce rapport est caractérisé par des inégalités de pouvoir et que la pratique pourtant axée sur l'*empowerment* produit des conséquences non intentionnelles inverses. Les deux chapitres suivants (chap. 6 et 7) abordent les conditions des différents systèmes d'action qui agissent sur le pouvoir dont disposent les professionnelles et les clientes pour décider de la structuration de leurs propres rapports. L'analyse montre par quels processus structurels et relationnels la force culturelle s'impose aux acteurs pour assurer le *statu quo* d'une pratique connue plutôt que d'innover en fonction de la réalité des clientes et du contexte.

Les trois premiers chapitres d'analyse font davantage émerger les conditions en obstacle à la prise de pouvoir des clientes et des professionnelles dans le site principal à l'étude. Le dernier (chap. 8) examine quelques incidents contrastés dans les deux sites, afin de faire émerger les conditions favorables à la prise de pouvoir des acteurs sur l'intervention qui les concerne.

Enfin, la quatrième et dernière partie de la thèse comporte deux chapitres. Le premier vise à discuter des principales connaissances qui émergent de la thèse en les situant dans la littérature actuelle sur l'*empowerment* et sur le pouvoir social dans les relations d'aide. Le deuxième conclue avec une réflexion théorique sur les rapports P<->C et un modèle de conditions pour la structuration de rapports P<->C en soutien à l'*empowerment* des clients.

# **PREMIÈRE PARTIE**

# 1. Le Pouvoir, face cachée de l'*em-power-ment*

Le concept d'*empowerment* se situe désormais au cœur du discours et de l'action dans de nombreux domaines de la vie sociale. Utile dans le contexte global actuel, il suscite l'engouement et devient un modèle à la mode, voire même, dominant. Or, l'application tout azimut de l'*empowerment* confronte plus d'un à ses paradoxes, d'autant plus que les contours de la pratique restent mal définis. Nous examinons cette pratique dite conscientisante et à portée émancipatrice pour en cerner la problématique du point de vue des rapports professionnels-clients (P<->C). Ce chapitre présente un bref survol du concept puis examine les dimensions les plus susceptibles d'éclairer l'intervention. Il est d'abord question des croyances fondamentales et des principes d'action généraux qui orientent généralement la pratique d'*empowerment*. Puis, la centration porte sur la nature des rapports établis entre professionnels et clients et sur les processus en jeu dans l'intervention: 1) les processus d'*empowerment* qui engagent les clients et 2) les processus d'accompagnement mis de l'avant par les professionnels, pour soutenir les clients dans leur démarche de changement. Le regard critique porté sur ces écrits met à jour la face cachée de l'*empowerment* en regard de la relation égalitaire, de la question centrale du pouvoir et des conditions requises à la production d'effets d'*empowerment*.

## 1.1. L'*empowerment*, un modèle dominant

L'*empowerment* n'est pas un concept nouveau. Certains auteurs en examinent les racines historiques (Simon, 1994; LeBossé et Lavallée, 1993). Les origines du concept remontent au milieu du 17<sup>ième</sup> siècle; il est alors utilisé simplement dans le sens d'une délégation du pouvoir (LeBossé, 1996a). Au début du siècle, l'*empowerment* caractérise, aux États-unis, l'action sociale communautaire engagée dans la lutte contre l'oppression et pour l'acquisition de nouveaux droits (LeBossé, 1996a). Saul Alinsky est certes l'un des chefs de file de ce mouvement structurel. Sa conception du rôle de l'organisateur s'articule autour de cinq éléments clés qu'on retrouve encore au cœur des conceptions et débats autour de l'*empowerment*: le pouvoir, l'intérêt personnel, le compromis, l'ego et le conflit (Alinsky, 1976; Gendreau et coll., 1993). Le développement de la pratique d'*empowerment* est aussi marqué par l'approche conscientisante de Paolo Freire, dans le domaine de l'éducation. Enfin, au cours des deux dernières décennies, Julian Rappaport (1981,



1987) apporte une contribution significative au développement du concept, appliqué au domaine de la psychologie communautaire.

Difficile à définir, l'*empowerment* inclut des composantes à la fois psychologiques, organisationnelles, politiques, sociologiques, économiques, voire spirituelles (Rappaport, 1987). Il évoque un sens de *contrôle sur sa vie* et renvoie tant aux sentiments et aux idées, qu'à la *capacité de faire une différence* dans le monde qui nous entoure (Rappaport, 1985: 17). Plus souvent décrit comme un *processus*, il est aussi présenté comme un résultat: l'*état d'empowerment* (Schulz et al., 1995). Envisagé comme une *capacité continue d'agir*, il prend alors en compte processus et résultat (Staples, 1990). L'*empowerment* est multidimensionnel référant à une *idéologie*, un *processus* ou un *résultat* (Dunst, Trivette et LaPointe, 1992). C'est aussi un concept multiniveau pouvant s'appliquer aux organisations, communautés ou politiques sociales; l'*empowerment* psychologique étant l'expression du concept à un niveau individuel. (...) *a process by which individuals gain mastery or control over their own lives and democratic participation in the life of their community* (Zimmerman et Rappaport, 1988: 726). Bien que les définitions foisonnent, l'*empowerment* réfère généralement à l'action individuelle ou collective en vue d'exercer un contrôle sur des dimensions qui affectent le bien-être des individus ou des collectivités. Le Bossé et Lavallée (1993) en donnent la définition générale suivante:

*Un processus par lequel une personne, qui se trouve dans des conditions de vie plus ou moins incapacitantes, développe, par l'intermédiaire d'actions concrètes, le sentiment qu'il lui est possible d'exercer un plus grand contrôle sur les aspects de sa réalité psychologique et sociale qui sont importants pour elle ou pour ses proches (p.17).*

Essentiellement, l'*empowerment* réfère au processus pour acquérir du pouvoir, à la capacité de l'exercer et au degré réel de contrôle existant (Staples, 1990). Une place centrale est accordée à l'action. Définie en fonction des aspirations ou de ce qui est important pour les acteurs concernés, elle consiste à acquérir des ressources (Hasenfeld, 1987) ou à contrer les facteurs qui génèrent de l'impuissance ou un état d'oppression (Conger et Kanungo, 1988; Breton, 1994a). L'action peut avoir une double visée, les personnes effectuant des changements dans leur vie personnelle ou dans leur communauté (Zimmerman et Rappaport, 1988; Withmore et Kerans, 1988).

L'*empowerment* connaît un essor important. Depuis la proposition de Rappaport (1981) de faire de l'*empowerment* le *paradigme* de la communauté scientifique dans le domaine de la psychologie communautaire, des efforts soutenus sont faits pour développer la recherche et

l'intervention autour de ce concept. Les concepts d'*empowerment*, d'*appropriation* et d'*autodétermination* sont appliqués à des domaines très diversifiés. De plus en plus de projets en Europe, aux États-unis ou au Québec, s'inspirent de ces principes. Dans le domaine de l'insertion professionnelle, douze états européens, membres du *Groupe d'action thématique sur l'empowerment*, se centrent sur les stratégies d'*empowerment* pour l'emploi et l'inclusion. Au Québec, il y a près de quinze ans, le concept d'*appropriation* était au cœur du discours politique et de la réforme du système québécois en matière de santé et de services sociaux. *Selon cette approche [l'appropriation], les intervenants chargés d'offrir des services ne doivent plus décider pour la personne (...) Voilà un virage majeur qui place le citoyen consommateur au centre du système de services* (Léonard, 1991: 9, 16). Dès lors, sont mis de l'avant les principes de présomption de compétence, de responsabilisation de l'individu, d'implication dans la communauté, en vue d'assurer le respect de l'*appropriation par l'utilisateur des pouvoirs dont l'investit la réforme et la loi 120*. Actuellement, l'*empowerment* constitue le principe directeur de nombreux organismes québécois œuvrant auprès des femmes (CESAF, CAFSU) ou engagés dans la lutte contre l'exclusion, la pauvreté et les inégalités sociales (RQIIAQ).

L'*empowerment* s'immisce désormais au cœur des politiques d'action de nombreux organismes d'aide aux personnes démunies. Il est au cœur d'un discours dominant qui exerce un pouvoir structurant tant sur les interventions que sur les rapports entre les organisations. Pour les organisations et les intervenants engagés dans le soutien aux personnes marginalisées et la lutte contre l'exclusion sociale, le concept, devenu centralisateur, rallie désormais des théoriciens et praticiens de tous horizons. Munis d'un discours commun, les acteurs disposent désormais d'une nouvelle ressource pour joindre les rangs d'associations ou de partenariats devenus incontournables dans le contexte socio-économique actuel, cette *collaboration* s'imposant généralement comme condition à l'obtention de financement pour conduire les travaux de recherche.

Comment comprendre le sens de la popularisation de l'*empowerment* et la recrudescence des pratiques qui s'en inspirent ? Ce phénomène doit être situé dans son contexte historique et compris à la lumière des enjeux sociaux, économiques et politiques du contexte global actuel. Pour certains, les idéaux du libéralisme orientés vers l'individualisme, les phénomènes de globalisation / mondialisation de l'économie et ses effets générateurs de rapports de compétition, d'appauvrissement et d'exclusion sociale donnent un sens à l'émergence d'approches axées sur le développement de la citoyenneté (RQIIAC, 2002; Dallaire et Chamberland, 1996). L'*empowerment*

est associé à une réflexion croissante sur les questions de démocratie dans nos sociétés et sur l'application de ces principes dans le processus de développement de la participation politique des citoyens (Scheid et Walkowiak, 2002). En dépit du discours idéologique prévalent, la décentralisation des services et les changements de pratique dans le domaine de la santé et des services sociaux au Québec, s'inscrivent dans une conjoncture sociale et économique caractérisée par la rareté des ressources, la nécessité de les rationaliser et de tendre vers un maximum d'efficacité à court terme. Ces forces économiques contribuent certes aux fameux *virages* des institutions sociales, lesquelles, ayant de moins en moins de contrôle sur les ressources, affichent désormais un discours théorique et clinique axé sur la promotion du pouvoir des personnes et sur l'utilisation maximale de leurs ressources. L'*empowerment* refait surface dans un contexte où les problèmes de pauvreté et d'exclusion sociale s'aggravent, où les communautés sont beaucoup moins homogènes et où les valeurs d'individualisme sont prédominantes. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, de voir poindre dans le domaine de l'intervention sociale une idéologie axée sur des valeurs d'entraide, de solidarité et de justice sociale.

Nonobstant les facteurs contextuels en jeu, l'intérêt grandissant pour l'*empowerment* dans différents domaines de l'intervention sociale, repose aussi sur la remise en question et l'échec relatif des modèles traditionnels dits *experts* (Rappaport, 1981; Swift et Levin, 1987; LeBossé, 1996b). Au cours de l'histoire, nombre de modèles du développement de comportement humain se sont développés, succédés, confrontés, inspirant les acteurs engagés dans le vaste domaine des relations d'aide. Certains modèles proposent des explications davantage centrées sur la dynamique interne de l'individu, négligeant les facteurs contextuels en jeu, alors que d'autres, se centrent davantage sur les facteurs externes, négligeant de considérer les caractéristiques individuelles (Rhodes et Tracy, 1974). On assiste actuellement à l'*émergence d'un consensus quant à l'impérieuse nécessité de réconcilier au sein d'une démarche unique les aspects individuels et collectifs d'une même réalité* (LeBossé, 1996b). Or, l'*empowerment* est de nature *écologique* (Rappaport, 1987). Il considère à la fois l'individu et son contexte cherchant à reconnaître les facteurs influençant la prise de pouvoir des individus comme des collectivités (Rappaport, 1981, 1987; Staples, 1990; Dunst *et al.*, 1992; Trickett, 1994; Ninacs, 1995; Schulz *et al.*, 1995).

Malgré le consensus auquel LeBossé (1996b) réfère, on constate des différences de conception chez les tenants de l'*empowerment*. Certains se centrent sur les dimensions psychologiques ou individuelles des problèmes ou sur ses dimensions collectives ou sociopolitiques, s'intéressent aux processus d'*empowerment* à l'un ou l'autre des différents niveaux de systèmes (individu, groupe, organisation, communauté). Sur un axe individu<->société ou sur un continuum allant de l'individu au système, vus comme des forces structurantes de l'action humaine, le positionnement des uns pourrait être qualifié de plus *subjectiviste* alors que celui de d'autres se caractérise par une vision nettement plus *structuraliste*. Des auteurs ont catégorisé ces différences de conception en fonction du niveau d'analyse et d'intervention considéré (Ninacs, 1995), de la posture épistémologique (Dallaire et Chamberland, 1996) ou du paradigme *technocratique, structurel* ou *écologique* utilisé (Damant, Paquet et Bélanger, 2000).

En dépit de l'hétérogénéité des études et des cibles de changement, les pratiques axées sur l'*empowerment* prennent généralement appui sur un certain nombre de croyances ou de grands principes d'action. L'*empowerment* s'inscrit dans la perspective des modèles de *promotion*. Il met l'accent sur le développement de compétences susceptibles d'augmenter le sentiment de contrôle de personnes. Il oriente vers la reconnaissance et la promotion des forces individuelles et collectives en jeu dans les situations, plutôt que de se centrer sur les problèmes et sur la correction des facteurs de risque, comme le proposent les modèles traditionnels de traitement ou de prévention (Rappaport, 1981; Dunst, Trivette et Thompson, 1991). L'examen des fondements idéologiques de l'*empowerment* est essentiel pour comprendre les pratiques qui s'en inspirent. Ils s'articulent autour d'une conception de l'humain et des problèmes, d'une conception du changement et des conditions générales requises pour le conduire. Fondamentalement, ils renvoient à: 1) la présomption de compétence des individus et des groupes, 2) la prise en compte des dimensions individuelles et sociales des problèmes, 3) la reconnaissance des facteurs d'inégalité sociale comme obstacles au développement des compétences, 4) la reconnaissance de la capacité d'autodétermination des personnes vues comme des agents actifs, capables de transformer leur environnement social afin de répondre à leurs intérêts individuels ou collectifs, et d'évoluer (Rappaport, 1981, 1987; Ninacs, 1995; Breton, 1994a, 1999a; Staples, 1990; Dunst *et al*, 1992). (Voir Tableau 2en page 17).

Tableau 2. Fondements idéologiques et principes généraux d'action.

Croyances	Principes d'action
<b>Vision de l'humain</b> <i>La présomption de compétences</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tous les individus, groupes, organisations et communautés ont des compétences</li> <li>➤ Ils ont la capacité d'en développer de nouvelles: ce développement résulte d'une interaction entre les facteurs individuels, motivationnels et environnementaux</li> <li>➤ Ils sont capables d'autodétermination en regard de ce développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconnaître et mettre l'accent sur les forces et ressources</li> <li>➤ Reconnaître les facteurs de motivation à agir (intérêts individuels et collectifs des personnes)</li> <li>➤ Valoriser la diversité d'expression des compétences et du pouvoir</li> <li>➤ Établir une relation égalitaire basée sur la complémentarité et le partage réciproque des compétences</li> </ul>
<b>Vision des problèmes</b> <i>La reconnaissance des dimensions individuelles et collectives des problèmes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les problèmes des individus, groupes, organisations ou communautés ont une dimension collective</li> <li>➤ Le déficit de pouvoir et l'impuissance résultent d'un manque d'accès aux ressources requises pour l'exercice ou le développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ne pas considérer les acteurs comme <i>la cause</i> des problèmes rencontrés</li> <li>➤ Soutenir les personnes à reconnaître les dimensions collectives des problèmes, soit les conditions qui génèrent les inégalités sociales et constituent des freins à leur prise de pouvoir</li> </ul>
<b>Vision du changement</b> <i>L'importance de l'action et de la conscientisation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le changement est fonction de facteurs individuels (habiletés et motivation) et environnementaux, agissant à tous les niveaux de systèmes</li> <li>➤ Il requiert un processus de conscientisation et des actions concrètes, enracinées dans le milieu de vie naturel des personnes</li> <li>➤ Il se réalise <i>par</i> les personnes concernées</li> <li>➤ Il prend la forme de solutions diverses capables de considérer la dialectique des problèmes sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agir à tous les niveaux (individu, groupes, organisations, communautés)</li> <li>➤ Favoriser l'accès aux ressources, le développement de liens sociaux</li> <li>➤ Créer des occasions de <i>dialogue</i> entre les personnes</li> <li>➤ Soutenir les processus d'action - conscientisation orientés vers des changements signifiants du point de vue des personnes concernées</li> <li>➤ Reconnaître la diversité des solutions ou des actions possibles</li> </ul>

Louise Lemay, 2004

Le rôle des facteurs motivationnels, incluant l'*intérêt personnel* (Alinsky, 1976), est central pour le développement des compétences et de l'action transformatrice. Les personnes se mobilisent pour acquérir de nouvelles compétences, en vue de l'action, dans la mesure où elles contribuent à *faire une différence* pour eux. *Focusing on abilities and skills without taking into account motivational systems cannot lead to empowerment because abilities and skills will be used only when individuals expect that their use will make a difference, whether in the short run or in the long run* (Breton, 1994b: 33). Breton (1994b) relie trois forces de motivation (espérance, respect de soi, sentiment d'efficacité) à des facteurs environnementaux susceptibles de *faire une différence* pour le développement de la motivation: les opportunités (ressources, soutien, défis optimaux pour les personnes), le respect des autres et le pouvoir. Facteurs motivationnels et environnementaux sont donc interreliés.

Considérer le rôle des facteurs contextuels dans le développement de la motivation et des compétences, conduit à reconnaître que les problèmes des personnes ne relèvent pas uniquement de déficits individuels mais aussi des échecs des systèmes sociaux à créer ou à fournir des opportunités leur permettant d'exercer, de développer ou d'acquérir des compétences (Rappaport, 1981; Dunst, Trivette et LaPointe, 1992). La compétence est par définition *écologique*, vue comme la résultante d'une interaction entre trois composantes: individuelle, environnementale et motivationnelle (Breton, 1994a, 1994b).

La négligence à considérer la nature dialectique des problèmes, soit, leurs dimensions individuelles et sociales, contribue plus souvent à l'émergence de paradoxes (Rappaport, 1981). Par exemple, une centration exclusive sur les facteurs individuels en cause contribue à *blâmer la victime* ou à faire porter le poids de l'impuissance aux individus (Rappaport, 1994). *Blaming the victim has been a major symbolic and ideological cry for community psychology as a social movement* (Rappaport, 1981: 7). Un tel paradoxe a conduit à reconnaître l'importance de considérer le rôle de la structure sociale et du manque de ressources qui agissent comme freins au développement ou à l'exercice des compétences des personnes. Nombre d'auteurs, surtout dans le domaine du service social, ont considéré l'aspect contraignant des propriétés des systèmes (Breton, 1994a, 1994b; Staples, 1990; Lee, 1994; Ninacs, 1995). Depuis cette perspective structurelle, l'absence de pouvoir des personnes est directement associée à leur appartenance à une classe sociale ou à groupe ne détenant pas de pouvoir sur les décisions et ressources qui affectent leur vie (Staples, 1990: 32).

À qui s'adresse l'*empowerment* ? Habituellement il rejoint les populations les plus démunies, celles qui sont concernées par les inégalités sociales et que l'on voit qualifiées de personnes ou de groupes *vulnérables, opprimés* ou *exclus*. *Une approche d'empowerment voit une collectivité comme une chaîne. Puisqu'une chaîne est aussi forte que son maillon le plus faible, l'empowerment propose le développement d'un milieu par l'augmentation de la force de ses membres les plus fragiles* (Ninacs, 1995: 87). L'*empowerment* s'adresse généralement aux individus ou aux groupes qui *ne possèdent pas ou ont la perception de ne pas posséder le pouvoir sur les ressources dont elles ont besoin pour assurer leur bien-être* (Ninacs, 1995: 70). Par ailleurs, pour Breton (1994a), le processus d'*empowerment* ne concerne pas ceux qui ont le sentiment de ne pas avoir de pouvoir ou ceux qui en ont mais qui ne l'exercent pas. Il doit viser ceux qui sont privés de pouvoir en raison de conditions de vie objectives qui restreignent leurs chances et leurs choix. Enfin, selon Rappaport (1981: 18), l'*empowerment* concerne tout le monde. *It is not on the pour and the local neighborhoods that would benefit from a public policy of empowerment. Even traditional clinical populations stand to benefit from a goal which tends to foster more rather than less control over their lives. L'empowerment vise à se tailler une place au cœur de l'action individuelle de tout citoyen; il peut exister au sein des groupes, des institutions, de la collectivité et, au cœur des échanges ou des rapports entre tous ces niveaux de systèmes.*

Où doit-on orienter l'intervention, considérant le phénomène d'interrelation entre les systèmes et leur influence sur l'*empowerment* des personnes (Dunst *et al.*, 1992) ? L'importance d'agir à plusieurs niveaux est largement reconnue. L'analyse, l'intervention et l'évaluation de l'*empowerment* se situent tantôt à un niveau individuel, tantôt à un niveau collectif, ou prend en compte les différents niveaux. Quelle que soit la cible, c'est souvent à travers l'expérience concrète que les personnes sont évaluées et décident du changement requis dans leur situation. Là où les compétences ont besoin d'être rehaussées ou développées, elles s'apprennent mieux à travers des expériences permettant aux personnes de faire elles-mêmes l'autoévaluation de leurs capacités à influencer les événements importants de leur vie (Dunst, Trivette et LaPointe, 1992). Ce sont donc les personnes concernées par le changement qui en déterminent l'orientation.

L'*empowerment* suppose de reconnaître la capacité d'autodétermination des personnes, soit de croire qu'elles ont la compétence et le pouvoir d'agir pour changer les choses. De nature *égalitariste*, l'*empowerment* accorde à chacun la compétence et le droit de prendre en charge sa propre destinée (Staples, 1990) et de contribuer à l'édification d'une société *juste*, laquelle renvoie

au droit à la différence et à la possibilité pour tous d'accéder aux ressources, sans égard à cette différence (LeBossé, 1996b). Or, les conditions d'oppression dans lesquelles évoluent certains groupes, constituent des déterminants de leurs représentations de la réalité et de leur action. L'oppression devenue intériorisée consiste pour eux, à croire *que leur avenir est déterminé par les actions d'autrui plutôt que par eux-mêmes* (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003: 6). Une première transformation consiste alors à *changer de point de vue* (Breton, 1999aa). La condition d'oppression de ces groupes, précise l'auteure, ne doit pas leur apparaître comme un phénomène naturel: ils ne sont pas entièrement déterminés par ces aspects structurels qui contribuent à leur condition de groupes sans pouvoir. L'*empowerment* requiert une *foi* en cette capacité d'autodétermination des hommes.

*L'homme de dialogue, qui est un homme critique, sait bien que le pouvoir de faire, de créer, de transformer, appartient aux hommes, mais il sait aussi qu'ils peuvent être, dans la pratique, aliénés et privés de ce pouvoir. Cette possibilité toutefois ne tue pas chez l'homme de dialogue la foi dans l'homme, elle lui apparaît au contraire comme un défi auquel il doit répondre. Il est convaincu que ce pouvoir de construire et de transformer, même s'il est pratiquement supprimé, a tendance à renaître. Il peut renaître. Il peut se reconstituer. Non sans efforts mais dans et par la lutte pour la libération, avec la suppression du travail esclave et par son remplacement par le travail libre, qui donne la joie de vivre (Freire, 1997 : 221).*

La réalisation du changement suppose le développement de deux processus complémentaires: 1) les *processus d'empowerment* qui engagent les personnes (clients) dans une démarche d'acquisition ou de renforcement de leur pouvoir, et 2) les *processus d'accompagnement* qui engagent ceux qui les soutiennent (professionnels) dans ce processus de changement. Les processus d'*empowerment* mettent l'accent sur la *conscientisation* des personnes en regard de leur réalité individuelle et collective en vue de conduire des *actions* transformatrices ayant une portée individuelle, collective ou sociale et politique. Ils sont variables, continus, dynamiques (Voir le point 1.3). Leur émergence requiert des conditions particulières: Les processus d'accompagnement axent vers la mise en place de contextes de *dialogue véritable* (Freire, 1997), l'accès à un *groupe* (Breton, 1999aa), le développement des compétences en *contexte de vie naturel* (Rappaport, 1981). Ils s'affranchissent des approches traditionnelles *de solidarité fondées sur la philanthropie, la charité, ou la protection sociale qui augmentent les risques de dépendance*, et visent plutôt une *appropriation du processus de changement par les exclus et les groupes d'exclus* (Scheid et Walkowiak, 2002: 7).



Une approche axée sur l'*empowerment* reconnaît les compétences des personnes et des groupes les plus vulnérables, valorise la diversité d'expression de ces compétences (Rappaport, 1981) et reconnaît la *complémentarité des compétences professionnelles et des compétences expérientielles* (LeBossé, 1996b). Elle *entrevoit le rapport entre tous les individus, y compris celui entre intervenants et usagers, comme étant fondé sur la réciprocité et étant foncièrement égalitaire* (Ninacs, 1995: 70). Ainsi, fort de la remise en question des pratiques traditionnelles, l'*empowerment* met en relief les compétences des personnes et des collectivités, proclame le principe de rapports égaux, vante les vertus du *pouvoir partagé*. Paré d'autant d'atouts, on peut difficilement être contre... LeBossé (1996) invite à prendre *au sérieux* cette perspective d'*empowerment*

*Outre le fait que qu'elle permet de dépasser les dualismes propres aux pratiques sociales traditionnelles (personnes /groupes, liberté / fraternité, etc.), elle offre l'opportunité de redéfinir la relation entre les professionnels et les personnes concernées en donnant à ces dernières la place qu'elles auraient toujours dû occuper (LeBossé, 1996b: 140).*

Or, on sait peu de choses sur la nature des rapports privilégiés entre professionnels et clients et sur la forme que revêt cet idéal d'égalité. Malgré la prévalence du discours idéologique, il n'y a pas, à notre connaissance, d'études empiriques qui examinent les pratiques concrètes d'*empowerment* déployés par les professionnels. Or, devant la profusion actuelle des expériences orientées vers la production d'effets d'*empowerment* chez les personnes, il devient urgent d'examiner, au-delà du discours idéologique et des bonnes intentions traduites en principes d'action, comment s'exerce dans les faits la pratique des professionnels et sa portée réelle du point de vue des clients à qui elle s'adresse.

Il devient urgent d'examiner la nature des pratiques émergentes du discours prédominant actuel. Plusieurs dimensions sont peu définies ni explorées dans les écrits: 1) la relation de type *égalitaire* auquel les acteurs sont conviés, 2) la forme que revêt l'expression du pouvoir des professionnels, soient, les formes concrètes de stratégies qu'ils déploient en soutien aux processus d'action et de conscientisation des personnes, 3) les effets d'*empowerment* (perceptions et capacités d'action) chez les personnes visées, leur point de vue sur leur relation avec les professionnels, sur l'intervention et ses effets. Nous le verrons, la négligence à considérer chacune de ces dimensions de l'*empowerment* comporte ses risques.

## 1.2. La relation égalitaire comme condition à l'empowerment

On dit de l'*empowerment* qu'il est de nature *égalitariste*. Or, le principe d'égalité régissant les rapports entre les personnes est peu défini dans les écrits sur l'*empowerment*. Il renvoie à différentes notions. La relation *égalitaire* renvoie-t-elle à la reconnaissance de l'humain en chacun de nous (*common humanity*) (Simon, 1994) ? Réfère-t-elle au degré d'investissement des partenaires, les deux étant *également engagés* dans le processus (Breton, 1994a) ? Implique-t-elle la *prise de décision partagée* (Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996) ?

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le type d'arrangement caractérisant la relation professionnel-client dans le cadre de la pratique d'*empowerment*. La relation sera qualifiée de *collaboration* (Rappaport, 1981; Simon, 1994; Gendreau et coll., 1993) de *partenariat* (Dunst et Paget, 1991; Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996), *d'alliance* (Simon, 1994) ou de *collégialité* (Breton, 1994a). Au sens large, Breton (1994b) réfère à la relation entre un partenaire *senior* et un partenaire *junior*, pouvant caractériser toutes sortes de collaboration entre des personnes et institutions ou entre des individus et groupes.

Dans la tradition du travail social, précise Simon (1994: 8), l'*alliance* repose sur trois éléments: 1) un sentiment d'urgence partagé en regard des problèmes auxquels le client est confronté, 2) un engagement conjoint dans la résolution démocratique des problèmes, 3) une centration partagée, initiée par le professionnel, sur l'humanité commune (*common humanity*) des acteurs, ce, malgré leurs différences de classe, de race, d'éducation, etc. Dans le domaine de la santé, Dunst, Trivette et LaPointe (1992) définissent le partenariat en référant aux transactions interpersonnelles incluant le partage du pouvoir dans la relation, un style d'aide proactif, la réciprocité, la communication ouverte, la confiance mutuelle, le respect, le partage des responsabilités, la coopération. Dunst et Paget (1991) empruntent au domaine des affaires et réfèrent à une *association* entre personnes qui: 1) reconnaissent leur rôle mutuel, 2) veulent et acceptent de s'engager, 3) sont liées par des droits et des responsabilités et 4) contribuent en termes de ressources et d'expertises. Le partenariat implique, dès le départ, des ententes claires en regard du partage du pouvoir. *The powers of partners must be established at the point of entry into a collaborative arrangement, and the locus of decision making clearly state* (p. 30). Bouchard,

Pelchat et Boudreault (1996: 23) partagent cette vision d'une *association* basée sur la *reconnaissance de leurs expertises et de leurs ressources réciproques*. Ils différencient par ailleurs le *partenariat* de la *coopération*: le premier est vu comme un *rapport d'égalité (...) dans la prise de décision par consensus*, et l'autre comme *l'opérationnalisation* de cette décision et impliquant *le partage des tâches et responsabilités*.

Essentiellement, *l'empowerment* remet fondamentalement en question les rapports entre les institutions et les personnes, entre les experts et les usagers (Rappaport, 1981). Il propose un renversement des rapports traditionnels de prise en charge du client par le professionnel. Le professionnel expert est appelé à reconnaître que ce sont les personnes clients elles-mêmes qui peuvent lui enseigner leur manière de résoudre leurs problèmes et d'exercer leur pouvoir dans les différents contextes où ils évoluent. *Social problems, paradoxically, require that experts turn to nonexperts in order to discover the many different, even contradictory, solutions that they use to gain control, find meaning, and empower their own lives* (p. 21). L'importance pour les institutions et les professionnels d'établir une relation basée sur la reconnaissance des compétences des milieux et des personnes est soulignée dans presque tous les écrits portant sur *l'empowerment*. En ce sens, la relation de *collégialité* définie par Breton (1994a) suppose d'abandonner le rôle d'expert hérité du modèle médical traditionnel et de reconnaître que les personnes ont des connaissances que les professionnels n'ont pas. Cette vision suppose un partage du pouvoir entre professionnels et clients, lequel renvoie à la signification accordée à la notion même de pouvoir. *Competence and empowerment-oriented practice starts with the willingness of workers (especially professionals) to share power* (1994b: 41).

Or, de quel pouvoir parle-t-on ? Paradoxalement, ce concept est fort peu exploré dans les écrits sur *l'empowerment*. Des auteurs examinent différentes définitions de *l'empowerment* pour y déceler les conceptions sous-jacentes du pouvoir et les implications au plan de la structuration des rapports entre acteurs (Conger et Kanungo (1988); Swift et Levin, 1987). Certaines définitions renvoient à un *construit relationnel*: elles incluent le verbe déléguer (*to delegate*) ou encore le verbe *permettre* ou *accorder* (*to allow*) aux personnes. Elles renvoient à la littérature sur l'influence sociale qui considère la *relation de pouvoir* et le sentiment de contrôle qu'un acteur a sur les autres, ce pouvoir étant fonction du degré de dépendance ou de l'interdépendance des acteurs. La centration porte alors sur le développement de stratégies et de conditions pour augmenter le pouvoir de certains acteurs et réduire celui de d'autres. Notamment, Hasenfeld (1987) s'appuie sur une telle

conception du *pouvoir-dépendance*, pour développer des stratégies centrées sur la défense de droits et l'accessibilité aux services.

Selon Swift et Levin (1987), cette conception implique une relation où l'une des parties a le pouvoir de donner (ou de retirer) une ressource à l'autre. Or, le pouvoir ne doit pas être compris en terme quantitatif; rien du concept d'*empowerment* n'indique que l'augmentation de pouvoir d'un acteur (individu ou groupe) implique une diminution du pouvoir d'un autre. À leur tour, Conger et Kanungo (1988) précisent que si la délégation du pouvoir et le partage de ressources peuvent contribuer à l'*empowerment* des personnes, elles ne suffisent pas. Ceux-ci puisent plutôt en psychologie et considèrent le besoin fondamental de pouvoir, le contrôle et le pouvoir étant associés à des dimensions internes aux individus telles que des croyances (motivations, attentes) et un besoin intrinsèque pour l'autodétermination (p. 475). Ils optent pour une définition qui inclut plutôt le verbe habiliter (*to enable*). Or, le *processus d'habilitation* requiert un ensemble de *conditions* pour que se développent la motivation et le sentiment d'efficacité personnelle.

Swift et Levin (1987) se centrent sur la relation mais optent pour une définition inspirée de Rappaport. Le verbe améliorer (*to enhance*) implique un processus d'autotransformation moins dépendant des personnes extérieures et, par conséquent, une relation moins paternaliste (p.78). Elles proposent de s'inspirer des modèles basés sur la synergie et de considérer le pouvoir comme une ressource extensible et renouvelable, référant, par analogie, à la relation de *mentorat*, où chacun gagne en croissance. *A transformation of power has occurred in which none of the parties has lost power, and at least one of the pair has gain immensely* (p.76).

Pour illustrer la transformation des rapports sous l'angle du pouvoir, l'*empowerment* est souvent mis en opposition avec le *paternalisme* caractérisant les approches traditionnelles dans le domaine du travail social (Breton, 1994a; Simon, 1994; Staples, 1990; Swift et Levin, 1997). Simon (1994) rappelle que la pratique de l'*empowerment* a dû historiquement affronter deux autres traditions rivales de type *paternaliste*: celle du bienfaiteur (*benefactor*) et celle du libérateur (*liberator*). Ces deux formes de paternalisme conduisent à agir dans l'intérêt des personnes, sans leur consentement et avec l'intention d'être bon pour l'autre. Elles constituent, depuis la perspective d'*empowerment*, une pratique aliénante dans ses valeurs et ses intentions. Or, celui qui s'inscrit dans la tradition de l'*empowerment* soutient les interactions qui inspirent les clients à définir eux-mêmes une situation ou une destination qui leur convient et de s'en considérer digne. Il les aide à envisager les étapes intermédiaires qu'ils peuvent franchir, pas à pas, dans un contexte de lien de

réciprocité où le professionnel agit en guide et offre une aide technique et émotionnelle. Il n'est ni bienfaiteur, ni libérateur: *seeks neither to lift a client up to the professional's level [benefactor] nor to lead clients out to a promise land mapped out previously or independently by the professional [liberator]* (Simon, 1994:7). La relation de collaboration en contexte de pratique d'*empowerment*, renvoie plutôt à un rapport d'*interdépendance*.

La relation *égalitaire* en contexte d'*empowerment*, renvoie au partage du pouvoir entre les acteurs, dont la forme d'expression est plus souvent la prise de décision partagée. Elle suppose la participation active des personnes aux processus décisionnels dans des domaines qui les concernent et qui affectent leur bien-être. L'importance de cette participation est largement reconnue. Elle constitue un indicateur important d'*empowerment* psychologique; une participation plus grande du citoyen dans les activités de la communauté, est associée à des niveaux plus grands d'*empowerment* (Zimmerman et Rappaport, 1988). Selon Scheid et Walkowiak (2002: 33), l'acceptation des personnes comme partenaires égaux à toutes les étapes du projet ainsi que la transparence dans les processus décisionnels sont des conditions requises pour garantir l'efficacité des pratiques d'*empowerment* dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes exclues. Dunst, Trivette et Hamby (1996) montrent pour leur part, que l'engagement participatif des personnes dans la relation d'aide, contribue, davantage que les caractéristiques du professionnel (compétences, attributions, etc.), à la production de résultats d'*empowerment*, mesurés en termes d'accroissement du sentiment de contrôle. Cette conception d'une relation entre partenaires égaux, conduit à être particulièrement attentifs à la façon dont ils conçoivent, exercent et partagent leur pouvoir. Comment s'incarnent ces idéaux d'égalité et de partage du pouvoir dans des contextes réels d'intervention ? En quoi les clients et les professionnels se perçoivent-ils égaux ou différents ? Comment se manifestent les inégalités et formes d'expression du pouvoir des professionnels interpellés à prendre avec eux des décisions partagées ? Aucune étude empirique sur l'*empowerment* n'examine ces dimensions.

L'idéal de partenariat confronte le professionnel à de nombreux paradoxes, notamment en regard du soutien à la prise de décision. Avant d'examiner la nature et la forme que prend l'accompagnement en contexte de relation égalitaire, abordons les caractéristiques générales de ces deux processus complémentaires (processus d'*empowerment* et processus d'accompagnement) qui lie les acteurs entre eux.

### 1.3. Des processus continus, variables et dynamiques

L'*empowerment* comme l'accompagnement des personnes est un processus *continu, variable et dynamique*, caractérisé par un double mouvement de *conscientisation* et d'*action* par lequel des personnes développent leur *capacité continue* d'agir par elles-mêmes.

Le développement de la prise de pouvoir est un processus continu; il n'y a pas *d'état final* d'*empowerment* bien qu'il puisse être mesuré à un moment donné (Staples, 1990). Il implique un cheminement à travers lequel les personnes développent une *capacité continue* d'agir efficacement par elles-mêmes. Le processus inclut le *quoi* (actions, méthodes, activités, etc.) ainsi que le *comment* produire l'*empowerment*, soit, la façon de conduire l'action sociale (Staples, 1990). Il réfère à tout un ensemble d'expériences permettant aux personnes d'exercer un contrôle et d'influencer les décisions qui affectent leur vie. Il les conduit à identifier et à utiliser des conditions *habilitantes* en vue d'exercer leurs compétences et d'en développer de nouvelles (Dunst, Trivette et LaPointe, 1992). Ces expériences leur permettent d'établir une *correspondance* entre leurs buts et la possibilité de les atteindre (Zimmerman, 1995). Le processus d'*empowerment* est donc *variable* et difficile à articuler puisque les buts et les moyens varient considérablement et doivent être ajustés localement en fonction des individus ou des communautés (Rappaport, 1981).

Malgré cette diversité, deux grands moyens sont au cœur des processus (individuels ou collectifs) proposés: la *CONSCIENTISATION* et l'*ACTION*. Le caractère *dynamique* de l'*empowerment* tient à ce double mouvement continu requis pour produire du changement. Les écrits de Freire sur l'éducation conscientisante, fonde la conception d'un certain nombre d'auteurs qui influencent actuellement les pratiques d'*empowerment* dans le domaine du service social. *The right of each person to name the world is one of the most important lessons of Paolo Freire's (1990) radical pedagogy* (Breton, 1994b: 35). Ce droit ou cette liberté constitue *le cœur de la pratique d'empowerment* et cette libération est mise en lien avec le processus de conscientisation.

Pour Freire (1997: 217-218), l'action et la réflexion sont les deux dimensions interreliées de la parole, laquelle constitue l'essence même du dialogue. Il n'y a pas de réflexion sans action; *il n'y a pas de parole véritable sans praxis*. Le dialogue véritable *est la rencontre de la réflexion et de l'action de ceux qui le pratiquent, tournés vers le monde à transformer et à humaniser*. La parole authentique est travail, elle est *praxis*; c'est celle qui conduit à agir sur le monde. Le processus d'*empowerment* conduit les personnes à nommer leur réalité et à la transformer. Depuis cette

perspective, parler ne suffit pas: la *parole* et la conscientisation doivent conduire à l'action, sinon la réflexion n'est que *bavardage* (Freire, 1997), voire même *provocation* (Breton, 1994a). L'action occupe donc une place centrale dans le processus d'*empowerment*. *Qui dit changement dit action. (...) Par définition, l'empowerment évoque la présence d'un résultat concret produit grâce à un ensemble d'actions précises entreprises par les personnes elles-mêmes* (LeBossé, 1996b). Or, à son tour, l'action ne suffit pas, celle-ci doit inclure la réflexion. *Si à l'inverse, l'action est privilégiée au point d'exclure la réflexion la parole devient activisme. Cette action pour l'action, qui supprime la réflexion, rejette également la véritable praxis et empêche le dialogue* (Freire, 1997: 218). Action et réflexion sont donc interreliés; l'*empowerment* est un processus dynamique au cours duquel l'action et la prise de conscience se transforment au fur et à mesure où se développent les capacités individuelles et collectives (Staples, 1990).



Considérant ces deux mouvements, quel parcours mène à la prise de pouvoir des personnes ? La réflexion ou la conscientisation précède-t-elle l'action, ayant pour fonction de l'orienter ? Est-ce plutôt l'action qui engendre la prise de conscience ? Selon Breton (1994b: 41), le processus de conscientisation constitue le premier pas vers l'*empowerment*. *Consciousness-raising is not taken as the latest version of insight, but as the first step in empowerment, to be followed by mobilization and organization of action*. Pour que l'action soit autonome, elle doit être accompagnée d'un processus de réflexion permettant aux personnes de définir les situations et les actions et d'être en contrôle de cette action. Une nouvelle prise de conscience s'effectue alors par l'action, grâce aux expériences concrètes de prise de pouvoir. Pour sa part, Auloos (1994:12), remet en question la notion même selon laquelle *c'est par la prise de conscience qu'on permet le changement*. La conscientisation ne serait pas toujours requise: *Souvent on fait un changement parce que le hasard est intervenu dans notre vie, parce qu'un certain nombre d'incidents se sont produits qui ont modifié notre information, et l'on en prend conscience après*. Pour d'autres, l'action constitue le premier mouvement. *On ne pense pas d'abord pour agir ensuite. Dès la naissance, on est immergé dans l'action et c'est celle-ci qui requiert, pour être correctement orientée, d'être constamment réfléchie* (Witthead dans Alinsky, 1976: 87). Devant une telle controverse, un questionnement émerge. Par quels chemins privilégiés les personnes conduisent-elles le changement voulu dans leur situation ?

Jusqu'où la conception du professionnel influence-t-elle la structuration de ces processus d'*empowerment* ?

Tout comme les processus, les résultats de l'*empowerment* sont variables selon les contextes, les personnes et les buts visés. Il est donc plus facile de constater l'absence d'*empowerment* (aliénation, impuissance, etc.) que de le définir positivement sous toutes les formes qu'il peut revêtir (Rappaport, 1985). En dépit de cette diversité, deux grands indicateurs d'*empowerment* sont généralement mis de l'avant. Ils ont trait: 1) aux perceptions en regard du contrôle exercé (attributions, émotions, cognitions, etc.) et 2) aux capacités acquises ou à la performance des acteurs résultant des expériences habilitantes et des transactions interpersonnelles vécues (Dunst, 1996). Le sentiment de contrôle ne suffit pas; l'*empowerment* requiert aussi une capacité réelle pour l'action efficace (Staples, 1990).

La capacité requise en vue d'une action réussie et efficace suppose le développement d'un certain nombre de ressources et de compétences. Que soit le niveau d'intervention considéré, les résultats au terme des processus d'*empowerment* sont généralement définis en termes: 1) d'acquisition ou développement de ressources, d'alliances, de relations, 2) de développement de connaissances ouvrant sur une conscience nouvelle des facteurs (individuels, familiaux, sociaux) en cause dans sa situation, 3) d'acquisition de compétences nouvelles en termes d'habiletés et d'attitudes, 4) d'actions effectives qui contribuent à une prise de pouvoir réelle (réalisations, participation accrue (sociale, professionnelle ou politique), actions collectives, réaction politique), 5) de nouvelles perceptions de ses compétences et de son pouvoir en tant qu'individu ou groupe. Le caractère dynamique des résultats tient au fait qu'ils contribuent tant à favoriser l'adaptation des personnes concernées par les processus d'*empowerment* qu'à contribuer à l'évolution des systèmes dans lesquels ils se situent, incluant la relation avec le professionnel.

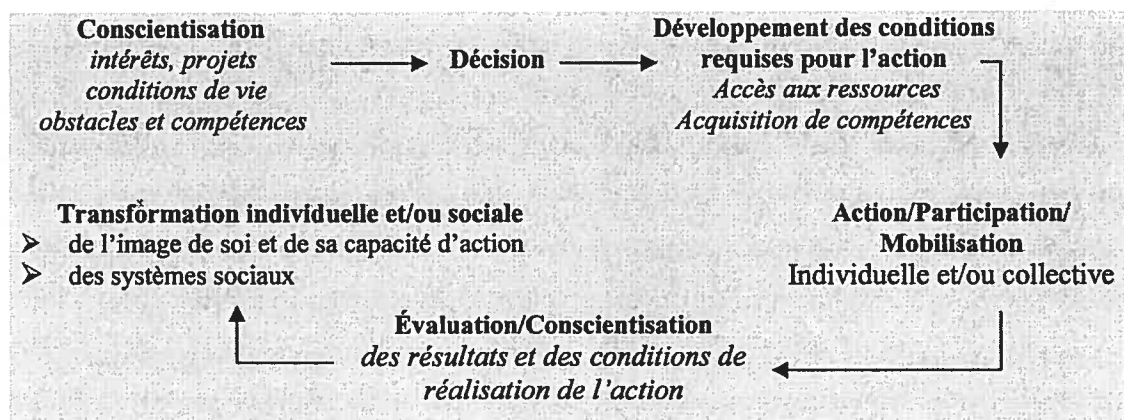
Qui doit ou peut agir en vue de quels changements ? On reconnaît que la force du collectif est requise pour mener à terme des actions porteuses de changements sociaux. Selon Breton (1999a), la conscientisation suppose davantage qu'un processus cognitif individuel de reconstruction. Elle doit être envisagée comme un processus *de politisation et de libération du monde du silence* qui crée une demande de restructuration au plan sociopolitique. *Empowerment* et action sociale et politique sont indissociables; l'action doit conduire à réformer le système pour qu'il confère à chacun un droit égal au pouvoir.



On constate que même orientées vers le développement d'une vision sociale et critique des situations, les expériences d'*empowerment* individuel ne conduisent pas toujours les personnes à poser des actions concrètes au sein de leur communauté. Notamment, le *manque d'attrait pour la chose politique* constitue un obstacle à la réalisation d'interventions orientées vers la participation citoyenne ou l'action sociale (Côté et Durand, 2002). Or, l'*empowerment* implique de considérer que ce sont les personnes concernées par les processus qui orientent le changement. L'action sociopolitique doit donc être envisagée comme *une solution parmi d'autres*, choisie en fonction des intérêts et des réalités des personnes concernées. Ce paradoxe invite à questionner le principe selon lequel les personnes concernées par les inégalités doivent agir pour effectuer elles-mêmes les changements structureaux qui s'imposent.

L'examen de différents travaux portant sur les processus d'*empowerment* auprès des individus, des groupes, des organisations ou des communautés, permet d'observer des similitudes et de faire émerger un processus général d'*empowerment* (Breton, 1999aa; Conger et Kanungo, 1988; Damant, Paquet et Bélanger, 2000; Lemay, 1995; Ninacs, 1995; Ouellet *et al.*, 2000; Swift et Levin, 1987; Zimmerman, 1995). Il inclut généralement: 1) une conscientisation en regard de sa réalité (individuelle ou collective), 2) une décision concernant l'action à mener et le développement des conditions requises (ressources, compétences), 3) l'action individuelle ou collective, dirigée vers soi ou vers le social, 4) l'évaluation ou la conscientisation des résultats et des conditions de réalisation de l'action et enfin, 6) une transformation de soi (individu, groupe) ou des systèmes sociaux (voir Figure 1 ci-dessous).

Figure 1. Un processus général d'*empowerment* individuel ou collectif



Examinons comment les professionnels, munis d'une perspective égalitariste, sont appelés à soutenir les personnes ou groupes à travers les étapes d'un tel processus, ainsi que les enjeux et défis auxquels ils sont confrontés.

#### **1.4. Les stratégies concrètes en soutien à l'*empowerment*: défis et enjeux**

L'accompagnement des personnes doit aussi être vu comme un processus *continu, variable et dynamique*. L'*empowerment* requiert un soutien continu. La continuité et l'intensité de ce soutien sont considérées comme des *facteurs explicatifs du succès de l'intervention* en soutien à l'*empowerment* (Ouellet *et al.*, 2000). L'accompagnement est *variable*, devant s'ajuster aux caractéristiques des personnes concernées, au type de situations et de défis auxquels elles font face, aux conditions et mandats des milieux où s'inscrit l'intervention. Enfin, son caractère dynamique tient du fait que les personnes et les situations évoluent. Professionnels et clients s'inscrivent dans des conditions et des contextes appelés à changer en raison même de la dialectique des problèmes sociaux. En ce sens, ils requièrent d'eux la capacité continue d'agir dans un tel contexte de mouvance.

*The concept is also dynamic, since change is a constant phenomenon in life. The dialectic processus ensures that futur problems will arise from current solutions, that some individuals and groups will lose power in the process, and that existing competencies will be insufficient to meet every need. And just as there is no final synthesis, there is no final state of empowerment. Rather, the empowerment process strengthens the ongoing capacity for successful action under changing circumstances (Staples, 1990: 31-32).*

Le caractère variable et dynamique des processus d'*empowerment* et de leurs résultats exige du professionnel de reconnaître la capacité et le *droit* des personnes de définir elles-mêmes le changement souhaité et le chemin qui leur convient. Accompagner un processus d'action-réflexion suppose une grande confiance dans les hommes: *Une foi dans leur pouvoir de construire et de reconstruire, de créer et de recréer. Une foi dans leur vocation au plus-être, qui n'est pas le privilège de quelques élus, mais le droit de tous les hommes* (Freire, 1997: 221). Il n'y a pas de processus ni de solution unique aux problèmes et aux situations. Accompagner dans un contexte de mouvance suppose la capacité de faire face à l'inconnu et d'accepter l'*imprévisible* (Ausloos, 1994). Il exige le développement d'un *raisonnement divergent* capable d'encourager la *diversité*

plutôt que d'adopter une pensée convergente axée sur la production de solutions uniques (Rappaport, 1981).

Comment s'exerce ce soutien continu, variable et dynamique ? À quels défis l'*empowerment* des personnes confrontent-il les professionnels ? Certains auteurs examinent l'intervention à un niveau ou à un autre (individus, groupes organisations, communautés) et identifient quelques stratégies concrètes à privilégier (Breton, 1994a, 1999a; Côté 1994; Côté et Boulet, 1996; Cowper, 1992, 1994; Dunst et Paget, 1991; Dunst et Trivette, 1987; Dunst, Trivette et Deal, 1994; Dunst, Trivette et Hamby, 1996; Gendreau et coll., 1993; Hasenfeld, 1987; Lemay, 1995; Simon, 1994; Swift et Levin, 1987; Trivette, Dunst et Hamby, 1996). Soulignons la contribution particulière de Breton dont les travaux sur le processus d'*empowerment* collectif orienté vers l'action sociale, éclairent tant la nature du processus que le rôle du professionnel désigné *activiste* dans ce contexte et les exigences d'ajustement de son pouvoir dans son rapport avec les personnes marginalisées, sans voix ou laissées pour compte.

Les stratégies d'accompagnement mises de l'avant dans les écrits sont regroupées autour de trois grandes étapes du processus d'*empowerment*: 1) la reconnaissance de la réalité individuelle ou collective et une nouvelle conscientisation en regard de cette réalité, 2) le développement de conditions et d'actions en vue de réaliser les changements souhaités à différents niveaux et enfin, 3) l'évaluation des résultats et des effets de l'action transformatrice (individuelle ou collective). Explorons les stratégies de soutien requises à chacune de ces étapes et quelques-uns des enjeux rencontrés.

### 1.4.1. Conscientisation et stratégies conscientisantes

Généralement, la (re)prise de pouvoir passe par un mouvement de conscientisation individuelle ou collective des acteurs en regard de leur réalité. Essentiellement, ce processus les conduit à identifier leurs besoins et intérêts, à élargir leur compréhension de leur situation en reconnaissant tant les ressources que les obstacles à leur prise de pouvoir dans des certaines sphères de leur vie. Il suppose d'acquérir de nouvelles connaissances sur leur situation, de développer une *conscience critique* qui les conduit à transformer leur vision de la situation et d'eux-mêmes (Swift et Levin, 1987; Breton, 1999aa). Le processus inclut généralement l'expression et la reconnaissance, par les personnes, de leur réalité subjective et objective, soit: 1) leurs réactions et sentiments vécus, leurs besoins et intérêts (aspirations, projets rêves), 2) leurs conditions de vie à

différents niveaux (familial, professionnel, organisationnel, économique, social, culturel, etc.), 3) les ressources dont ils disposent pour répondre à leurs besoins (compétences, opportunités) et 4) les contraintes (personnelles, matérielles, sociales, etc.) à la réalisation de leur but.

La conscience des conditions de vie est essentielle pour identifier les contraintes environnementales sur lesquelles l'action de transformation doit porter. Les personnes sont appelées à identifier les différents domaines où elles exercent peu de contrôle, soit, les *déficits d'empowerment* (Swift et Levin, 1987) ou *déficits de pouvoir* (Damant, Paquet et Bélanger, 2000), ou les conditions qui génèrent un état psychologique d'impuissance (Conger et Kanungo, 1988). Ce niveau de conscience joue un rôle primordial en regard de leur mobilisation et du changement. *A key issue for empowerment activities is the level of awareness within the culture of empowerment deficits. If people believe that they already have enough control over their lives, or that it is appropriate for others to make the decisions for them, they are unlikely to press for change* (Swift et Levin, 1987: 81). Or, d'autres éléments de conscientisation peuvent agir comme facteurs de motivation et constituer l'élément déclencheur du processus d'*empowerment*: l'*intérêt personnel* (Alinsky, 1976), un *projet* signifiant pour les personnes en fonction de leur propre *trajectoire* et qui  *motive à avancer* (Ouellet *et al.*, 2000) ou un besoin de changement émergeant d'un sentiment de souffrance ou d'impuissance en regard de sa situation (Lemay, 1995; Ausloos, 1994; Guay, 1992).

Le soutien à la conscientisation suppose que le professionnel sache déployer certaines stratégies en lien avec les différents rôles qu'il est appelé à jouer: collaborateur et rassembleur, chercheur explorateur (Swift et Levin, 1987), co-observateur et co-évaluateur (Lemay, 1995). (Voir Tableau 3 en page 33).

Un premier défi consiste à accueillir les personnes en reconnaissant leurs compétences et en inscrivant, dès le début, la relation dans une perspective de collaboration et de complémentarité avec eux. De façon générale, l'accompagnement oriente vers leur participation active tout au long du processus d'action et d'intervention; il ne peut s'agir de collaboration quand le professionnel contrôle jusqu'à quel point la personne est invitée à participer ou de quelle façon elle doit participer (Breton, 1994a). Le caractère innovateur de l'*empowerment* implique un virage dans la manière dont sont proposées les choses; il *réside dans un petit nombre de changements d'attitudes radicaux qui mettent au défi les pratiques professionnelles* (Scheid et Walkowiak, 2002: 9).

Le processus de conscientisation interpelle plus particulièrement à mettre en place des conditions favorables au dialogue. Il y a un consensus général à l'effet que les groupes constituent

des véhicules naturels pour favoriser l'*empowerment* (Breton, 1994a). Il facilite le cheminement vers une conscience critique, laquelle implique de développer: 1) une *conscience sociale* (*je ne suis pas seul (e) à avoir un problème*), 2) une *conscience collective* (*mes problèmes sont aussi fonction de mes conditions de vie*) et 3) une *conscience politique* (*je suis un (e) citoyen (ne) ayant la capacité et le droit d'agir sur mon environnement*) (Breton, 1994a; Ninacs, 1995). Cette conscientisation nouvelle de leur situation contribue en retour à modifier l'image qu'elles ont d'elles-mêmes (Breton, 1994a, 1999a).

Tableau 3. Stratégies concrètes en soutien au processus de conscientisation

Rôles	Stratégies d'accompagnement du professionnel
<b>Rassembleur</b>  <b>Collaborateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en place des conditions favorables au dialogue entre les personnes</li> <li>➤ Favoriser l'accès à un groupe de pairs ou à des groupes d'entraide</li> <li>➤ Accueillir les personnes en reconnaissant leurs compétences /ressources</li> <li>➤ Inscrire son action dans un esprit de collaboration et de complémentarité</li> <li>➤ Reconnaître les différences / inégalités et clarifier les rôles et zones de pouvoir (entente)</li> <li>➤ Explorer les expériences antérieures pour identifier les conditions favorables et souhaitées en regard de la relation</li> <li>➤ Co-décider les conditions structurelles de l'intervention</li> </ul>
<b>Chercheur- explorateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encourager et valoriser l'expression de leur réalité (subjective et objective)</li> <li>➤ Questionner pour faire émerger leurs connaissances</li> <li>➤ Écouter sans imposer un modèle d'interprétation personnelle ou professionnelle de cette réalité. Saisir la réalité de leur point de vue.</li> <li>➤ Croire les personnes et accorder une importance prédominante à leur compréhension de la situation</li> <li>➤ Confronter l'image négative que les personnes ont d'elles-mêmes</li> <li>➤ Soutenir à développer une vision plus globale et critique de leur situation</li> <li>➤ Soutenir à reconnaître ce qui est commun dans leur situation</li> <li>➤ Soutenir à identifier ce qui les motive et leurs priorités dans différents domaines (besoins, aspirations, intérêts, projets)</li> <li>➤ Découvrir ce que les personnes veulent en regard de leur situation et du soutien</li> <li>➤ Accepter les aspects considérés importants à leurs yeux (valeurs, priorités)</li> </ul>
<b>Coévaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir l'autoévaluation: 1) des forces et les ressources dont ils disposent et 2) des contraintes ou obstacles (d'ordre individuel, matériel ou social) en jeu dans leur situation</li> <li>➤ Adopter une perspective d'évaluation multidimensionnelle qui prend en compte tant les aspects individuels que collectifs</li> <li>➤ Reconnaître l'unicité de la personne et de sa situation</li> <li>➤ Éviter le blâme, les liens de cause à effet, le diagnostic</li> <li>➤ Mettre l'accent minimal sur leur responsabilité en regard des problèmes et l'accent maximal sur leur responsabilité dans la recherche de solutions</li> <li>➤ Obtenir un accord sur la compréhension de la situation</li> </ul>

Louise Lemay, 2004

Le groupe de référence constitue un lieu privilégié à cette fin.

*C'est au sein d'un groupe que se développe le plus naturellement la conscientisation. C'est là, en effet, qu'apparaît le plus clairement l'association étroite (l'inséparabilité) entre difficultés privées et problèmes publics (...) Ensuite, parce que c'est aussi au sein d'un groupe que se développe le phénomène d'aide mutuelle qu'on appelle le pouvoir qui réside en nous (the strength in us phenomenon) qui va donner aux membres le courage de s'engager dans l'action (Breton, 1999a:45).*

Or, de tels groupes et processus de conscientisation requièrent-ils la présence d'un aidant accompagnateur ? Selon Simon (1990), les groupes d'entraide situés dans le large mouvement de l'*empowerment*, ont des positionnements différents, voire opposés, sur le *continuum de la confiance* en regard de l'aide professionnelle: ce continuum allant de la *coopération* jusqu'à l'*antiprofessionnalisme*. Les professionnels sont parfois considérés comme des *ennemis historiques*. Selon Swift et Levin (1987), les activités les plus génératrices d'*empowerment* se situent plus souvent en dehors du champ d'action des professionnels, l'*empowerment* n'étant pas une condition imposée à un groupe par un autre.

La controverse entourant la présence ou non d'un professionnel au sein de groupes orientés vers l'*empowerment*, invite à considérer l'influence que joue la conception des professionnels sur le recours à l'aide des personnes. Dans la tradition paternaliste, la tendance du *libérateur* consiste à encourager l'autonomie complète ou l'indépendance des clients envers les professionnels alors que l'*empowerment* convie plutôt à l'établissement de liens d'interdépendance (Simon, 1994). Engagé auprès des groupes, le défi du professionnel consiste à créer un lien de réciprocité et de coopération tant avec le groupe qu'avec chacun des membres et à encourager les membres à s'entraider (Simon, 1994). Rappaport (1985:19) supporte la fonction et les conditions favorables du groupe d'entraide. *Self-help have fewer constraints of time, place and format. And most crucially, people in need are converted in resources.* Devant les contraintes qui résultent de l'entreprise et de la *marchandisation* de l'aide professionnelle, il propose de consacrer davantage de temps à développer et à soutenir l'émergence de tels groupes, plutôt que de mettre l'accent sur l'aide *unilatérale*. Engagé dans une intervention individualisée, le professionnel doit, simultanément, susciter la participation des personnes dans d'autres formes de soutien: *l'intervention individualisée d'empowerment n'existe pas seule, mais doit être pensée et souvent réalisée en collaboration avec l'intervention de groupe et les actions communautaires* (Côté, 1994: 6).

Ces groupes où chacun est à la fois aidant et aidé, permettent de contrer l'isolement, d'exprimer sa réalité, d'échanger des moyens, de vivre des expériences d'entraide. Centré sur les

pratiques de réseaux, Guay (1992) a largement documenté l'importance du recours à l'aide naturelle. Le groupe d'entraide peut constituer un contexte favorable à l'émergence de processus d'*empowerment*, mais il n'est pas forcément orienté en ce sens. Selon Breton (1999a), lorsqu'il est orienté vers l'*empowerment*, la prise de parole et la prise de conscience sont mises au service d'un changement social, et les membres, clients et professionnels, deviennent alors des *activistes*, donc des personnes dont l'action aura une portée sociale et politique. Alinsky (1976) a soutenu un bon nombre de communautés en vue de faire changer les rapports de pouvoir au profit des minorités défavorisées. Ses stratégies démocratiques concrètes pour modifier les structures de pouvoir établies, consistent essentiellement à miser sur l'intérêt personnel des gens comme source de motivation à agir, à acquérir collectivement du pouvoir (par le nombre) et à provoquer le conflit, la négociation et la recherche de compromis.

Depuis une perspective d'*empowerment*, le but visé doit être perçu par le groupe, ce qui implique que le professionnel transmette clairement, au début de la démarche, ce double objectif de conscientisation et d'action. Vu sous l'angle du rapport P<->C, l'appartenance à un tel groupe permet à chaque membre de retirer un sentiment de pouvoir accru du fait que le groupe, par la force du nombre, est capable de réduire le déséquilibre du pouvoir structurel qui existe entre le professionnel et le client (Simon, 1994).

Le soutien à la conscientisation renvoie au défi d'explorer avec les personnes leur propre vision de leur réalité. Il ne s'agit pas tant de chercher à comprendre mais plutôt de poser les bonnes questions, c'est-à-dire: *aller chercher ce qu'ils savent mais qu'ils ne savent pas qu'ils savent*, et *qui va les informer sur ce qu'ils font, sur ce qu'ils vivent, sur la façon dont ils fonctionnent* (Ausloos, 1994: 13). Le professionnel doit apprendre à écouter *pour vrai*, ce qui implique qu'il sache accueillir leurs histoires comme étant vraies, soit, comme des *connaissances légitimes* et qu'il les valide, soutenant ainsi les personnes à *acquérir une voix* (Breton, 1999aa).

Plusieurs auteurs insistent sur l'importance de croire le client (Cowger, 1994). Un piège consiste à chercher le vrai problème ou la vraie demande des personnes alors que le travail efficace consiste plutôt à *co-construire une hypothèse* avec les personnes. *Y a-t-il une réponse en fonction de ce vrai problème ou bien sommes-nous chaque fois en présence d'un mystère dans une expérience unique, à l'intérieur de laquelle il faut fonctionner sans repères tout à fait sécurisants ?* (Ausloos, 1994: 12). L'attitude fondamentale, ici, est celle de l'*explorateur* appelé à chercher ce que les

personnes veulent vraiment plutôt que d'orienter l'intervention en fonction de son évaluation de leurs besoins. Or, ce défi n'est pas facile à relever.

*Dans le choix des problèmes à résoudre et des objectifs à viser, plusieurs intervenants fonctionnent comme s'ils étaient les seuls responsables de définir les problèmes et ne prennent pas le temps de chercher ce que les clients désirent eux-mêmes améliorer. Ils s'étonnent ensuite que les ententes ne soient pas respectées par les clients, et classent le cas pour manque de motivation ou refus de collaboration (Côté, 1994: 4)*

Le professionnel a le défi de soutenir les clients à auto-évaluer leurs intérêts ou leurs sources de motivation à s'engager dans l'intervention et dans l'action. L'importance accordée à l'identification des *déficits d'empowerment* risque de soulever certains paradoxes. Cowger (1994) envisage l'acte d'évaluation comme une activité *politique* et soulève les effets pervers d'une centration sur les difficultés. *Assesment that focuses on deficits provides obstacles to client exercise of personal and social power and reinforces those social structures that generate and regulate unequal power relationships that victimize clients* (p. 262). L'évaluation doit être une activité conjointe, ouverte et partagée, où les clients demeurent responsables du processus, et où, professionnels et clients cherchent à obtenir un accord sur l'évaluation réalisée (Cowger, 1994).

Or, l'évaluation même partagée ne conduit pas les personnes à reconnaître un déficit d'*empowerment* ou un problème et un besoin de soutien. Les familles, rappelle Ausloos (1994), se posent des problèmes qu'elles sont capables de résoudre, autrement, c'est l'extérieur qui leur pose problème. La motivation et la participation active sont accrues si le client a un projet (d'action ou de changement) pour lequel il reconnaît avoir un besoin d'aide et si l'aide est offerte au bon moment (Ouellet *et al.* 2000; Saint-Jacques, 2000). Dans un contexte d'aide non volontaire, la motivation des clients n'est certes pas une condition de départ; elle est à construire. Le degré de motivation peut être relié aux expériences antérieures ponctuées d'échecs et à leur faible croyance en leur possibilité de réussir (Gendreau et coll., 1993, 1995; Saint-Jacques *et al.*, 2000). Thomas et Velthouse (1990) soulèvent le rôle d'influence des cognitions sur la motivation des personnes. Certains styles interprétatifs (attribution, évaluation, projection) influencent négativement la motivation à agir et constituent des contraintes au processus d'*empowerment*, par exemple: un style d'attribution causale caractérisé par la propension à attribuer la cause des événements à des facteurs externes; un style de projection qui consiste à anticiper davantage les aspects ou conséquences négatives; un style d'évaluation basé sur des attentes élevées ayant pour effet d'atténuer l'impact des réussites.



Dans ces conditions, un défi important consiste à se centrer davantage sur les intérêts des personnes et sur leurs forces et leurs ressources plutôt que sur leurs difficultés. Ce mouvement exige de lutter contre toute une tradition de pratique héritée du modèle médical. Certains auteurs ont développé une *approche orientée vers les solutions* où il s'agit essentiellement à cette étape de définir la solution ou d'exprimer le changement souhaité en termes positifs plutôt que de se centrer sur le problème. Les stratégies de questionnement mises de l'avant sont fort utiles pour enrichir la pratique d'*empowerment* (KimBerg et DeJong, 1996).

Le rôle fondamental d'*éducateur* en soutien à la conscientisation est difficile et délicat à jouer du fait que les professionnels portent également en eux leurs propres préjugés, notamment leur manque de confiance en certaines personnes ou groupes (Swift et Levin, 1987). Côté et Boulet (1996) constatent que certaines croyances entretenues par les professionnels agissent sur leur motivation et sur leur propension à impliquer activement les clients. Leurs attributions négatives ou jugements à l'égard de certaines clientèles agissent comme frein à une intervention axée sur l'*empowerment*. Par exemple, certaines croyances en regard de la culture, des besoins du jeune, de la souffrance, etc., les incitent à mettre de côté certains parents.

Pour jouer son rôle de *co-évaluateur*, le professionnel doit développer une vision globale des situations. Le soutien à l'évaluation des compétences dans une perspective *écologique* exige qu'il reconnaisse à la fois et les facteurs de motivation et les facteurs individuels et environnementaux en jeu dans le développement des compétences des personnes qu'ils accompagnent (Breton, 1994b). Or, ceux qui privilégient le service d'aide individuelle comme type d'intervention, négligent souvent de considérer les problèmes en tant que manifestation d'un problème social plus large (Swift et Levin, 1987). Ainsi, le défi consiste à dépasser une centration individuelle réductionniste et stigmatisante, à adopter une perspective multidimensionnelle, tout en reconnaissant l'unicité de la personne et de sa situation (Cowger, 1994).

En raison des enjeux et défis entourant la définition de la situation, il importe d'examiner les stratégies privilégiées par les professionnels selon leur vision des problèmes (plus psychologisant ou plus sociale) et leur vision du changement (plus individuel ou plus structurel). Quels sont les effets de leur positionnement sur le processus de conscientisation des clients, lorsque les uns négligent les aspects plus sociaux des problématiques individuelles rencontrées (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Boulet, 1996; Swift et Levin, 1987) ou quand d'autres négligent les besoins individuels au profit des changements structurels (Lévesque et Panet-Raymond, 1994) ? Quels sont

les effets des croyances et pratiques conscientisantes des professionnels sur leur relation avec les clients et sur leur prise de pouvoir ?

Essentiellement, le soutien à la conscientisation suppose d'établir un dialogue véritable, lequel s'oppose à ce que Freire nomme *l'antidialogue de la conception bancaire de l'éducation*.

*Le dialogue est une exigence existentielle. Et s'il est la rencontre de la réflexion et de l'action de ceux qui le pratiquent, tournés vers le monde à transformer et à humaniser, il ne peut se réduire au dépôt des idées d'un individu dans un autre ni à un simple échange d'idées. (...) Parce que c'est la rencontre d'hommes qui expriment le monde, il ne s'agit pas d'une donation des uns aux autres: c'est un acte de création. Ce ne doit pas être non plus un moyen astucieux utilisé par un individu pour la conquête d'un autre: la conquête implicite dans le dialogue, c'est celle du monde par les dialoguants, non celle d'un individu par un autre. C'est la conquête du monde pour la libération des hommes (Freire, 1997: 221).*

Or, les propos des auteurs sous-tendent des positionnements différents quant au rôle d'influence des intervenants dans le processus de conscientisation. Le professionnel doit-il *informer et conscientiser* les membres d'une communauté ou d'un groupe ? *Professionals work directly with members of the populations involved to engage them in an educational process about their status and options, and about the realities of the structural inequities that block change* (Swift et Levin, 1987: 85). Doit-il plutôt mettre en place des conditions à l'établissement d'un dialogue véritable duquel émergera la conscience d'une réalité commune ? Jusqu'où la prise de conscience est-elle introduite par le professionnel conscientisant ou jusqu'où émerge-t-elle de la mise en relation des personnes concernées ? Ce questionnement invite à examiner dans le cadre de l'étude tant les intérêts en jeu dans les pratiques conscientisantes mises de l'avant que leurs effets.

#### **1.4.2. La prise de décision partagée et le soutien à l'action**

Essentiellement, la deuxième étape du processus d'*empowerment* vise à orienter et à réaliser l'action. Elle consiste, pour les personnes, à décider du but (réalisation) et des moyens (conditions) requis pour l'atteindre, puis à agir, soit, à poser des gestes concrets dans cette direction. L'action suppose d'accéder aux ressources requises dans leur situation, de s'engager dans des activités signifiantes en lien avec leurs intérêts et aussi, de contrer les obstacles à l'action et au changement. Le soutien requis au cours de cette phase requiert le déploiement de stratégies particulières amenant le professionnel à jouer un rôle de co-planificateur (Breton, 1999aa), de facilitateur (LeBossé,

1996b) de co-acteur et parfois aussi d'avocat-activiste (Swift et Levin, 1987; Hasenfeld, 1987) (voir Tableau 4 en page 40).

D'emblée, le professionnel est appelé à agir en quelque sorte en *co-planificateur*, soutenant les personnes à prendre des décisions en fonction de leur conscience nouvelle de leurs intérêts et de leur situation. Il s'agit d'accompagner à décider des actions à privilégier, des moyens et des contextes favorables à l'apprentissage des compétences requises pour l'action choisie. Celle-ci peut se traduire différemment, s'exercer dans différentes sphères de vie et à différents niveaux de systèmes. Le développement de la capacité d'action, individuelle ou collective, passe par l'acquisition de compétences utiles à l'action efficace et au changement. L'action implique généralement la mobilisation des ressources, soit, l'accès aux ressources ainsi que l'utilisation efficace de celles qui sont disponibles. Or, une telle mobilisation des ressources suppose à la fois la motivation, la possibilité et la compétence des personnes pour le faire (Swift et Levin, 1987). L'accès aux ressources ainsi que le développement personnel (perception de soi), sont vus comme des pré-requis au développement de l'*empowerment* (Scheid et Walkowiak, 2002). Une dimension centrale du travail du professionnel engagé dans des pratiques d'*empowerment* consiste donc à favoriser le rétablissement, la consolidation ou la création de liens entre les personnes et les ressources (familiales, sociales, matérielles) requises pour répondre à leurs besoins (Simon, 1994).

Le défi du professionnel, coanimateur et coacteur, consiste à soutenir les personnes d'une part, à se mobiliser dans des projets habilitants et à développer de nouvelles habiletés ou moyens d'action, et d'autre part, à agir sur les obstacles en jeu dans leur situation. Essentiellement, ce soutien vise à augmenter leur connaissance et expertise à gérer elles-mêmes leurs besoins et, par conséquent, à diminuer le rapport de dépendance des personnes face aux professionnels et aux institutions (Hasenfeld, 1987).

Le professionnel joue parfois un rôle d'avocat-activiste (Swift et Levin, 1987) pour contrer les obstacles reliés à l'accès aux services. Il est appelé à enseigner des stratégies habilitant les personnes à revendiquer et à défendre elles-mêmes leurs droits afin de diminuer leur dépendance en regard des professionnels (Hasenfeld, 1987). Le soutien à la défense des droits (*advocacy*) fait partie des interventions habituellement déployées en soutien à l'*empowerment*. *Advocacy involves someone acting on behalf of the interests or concerns of another person or group, in order to change the way in which agencies or institutions operate* (Swift et Levin, 1987: 85).

Tableau 4. Stratégies en soutien à la prise de décision et à la réalisation de l'action

Rôles	Stratégies d'accompagnement du professionnel
<i>Codécideur, Coplanificateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encourager la participation active aux décisions dans des domaines qui les affectent</li> <li>➤ Offrir des occasions de consultation, participation, codécision, autogestion (groupe)</li> <li>➤ Encourager les personnes à prendre des décisions par elles-mêmes et respecter leurs choix</li> <li>➤ Fournir les ressources requises à une prise de décision éclairée (information)</li> <li>➤ Soutenir à évaluer les implications et conséquences des différentes options</li> <li>➤ Encourager le choix d'actions porteuses de réussites (défis ajustés, gradués)</li> <li>➤ Valoriser la diversité des actions, projets (buts) possibles selon les besoins et les possibilités de changement des personnes</li> <li>➤ Accorder la primauté aux actions qui renforcent le pouvoir des acteurs</li> <li>➤ Soutenir à autoévaluer les compétences acquises et celles qui sont requises pour l'action choisie</li> <li>➤ Mettre l'accent sur les acquis utiles au changement plutôt que sur les déficits</li> <li>➤ Soutenir à autodéfinir les contextes et les processus qui conviennent à leur façon d'apprendre (moyens) et les ressources requises (sociales, matérielles, structurelles)</li> <li>➤ Mettre l'accent sur la diversité des moyens possibles</li> </ul>
<i>Rassembleur, facilitateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renforcer les ressources d'aide naturelle plutôt que de s'y substituer</li> <li>➤ Promouvoir les organisations et groupes déjà efficaces dans le milieu</li> <li>➤ Soutenir le développement d'un mouvement vers le social: accéder aux ressources, les utiliser plus efficacement, développer d'autres liens sociaux, des réseaux d'entraide, des services, etc.</li> <li>➤ Coagir pour contrer les obstacles à l'utilisation des ressources</li> <li>➤ Utiliser ses propres ressources (information, expertise, pouvoir légitime) pour obtenir certains services</li> </ul>
<i>Coanimateur, coacteur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Négocier de façon continue le degré de soutien professionnel requis</li> <li>➤ Offrir l'aide plutôt que d'attendre qu'elle soit réclamée</li> <li>➤ Offrir une aide qui tient compte des différences, congruente avec les besoins, normative selon la culture,</li> <li>➤ Créer des opportunités variées pour soutenir les apprentissages souhaités</li> <li>➤ Encourager la mobilisation dans des projets habilitants en lien avec les intérêts</li> <li>➤ Offrir des possibilités d'apprentissage par l'expérience directe, des occasions d'assumer des responsabilités</li> <li>➤ Soutenir et valoriser les initiatives</li> <li>➤ Accepter le rythme des personnes à se mobiliser et à changer</li> </ul>
<i>Avocat-activiste</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fournir toute l'information sur le service d'aide, les droits et recours des clients</li> <li>➤ Former à revendiquer leurs droits légitimes au sein même du service d'aide</li> <li>➤ Enseigner des stratégies efficaces pour obtenir des ressources (les menaces, la rupture)</li> <li>➤ Contrer toute forme de mépris à l'égard des clients (attitudes, comportements, politiques, etc.)</li> <li>➤ Défendre les droits</li> <li>➤ Collaborer à la rédaction de politiques sociales, de principes</li> </ul>

*Louise Lemay, 2004*

La pratique d'*advocacy* a des limites. Elle peut conduire à des changements institutionnels qui améliorent la vie des personnes, mais elle contribue peu à modifier la relation de pouvoir entre les institutions et les personnes qui négocient avec elles (Swift et Levin, 1987). Elle a parfois même des effets contraires: *advocates frequently operate without the permission or the knowledge of those*

*whose interests are being defended or promoted; this is contrary to empowerment concept* (p. 85). De telles stratégies renvoient plutôt à la pratique paternaliste du libérateur (Simon, 1994).

Le soutien à la prise de décision et à l'action confronte les professionnels à de nombreux dilemmes. Essentiellement, le défi est d'accompagner de façon à ce que les personnes demeurent les décideurs en regard de leurs besoins, des buts et de l'aide offerte (Dunst et Trivette, 1987). Cela suppose d'accueillir les différentes formes d'aide naturelle ou professionnelle que les clients jugent utiles en fonction de leur projet et, par conséquent, d'éviter le piège du libérateur. Les principes d'action développés par Dunst et Trivette (1987) sont particulièrement utiles pour guider le professionnel dans sa prise de décision en regard de l'aide professionnelle à offrir. LeBossé (1996b) propose une grille d'analyse qui renvoie le professionnel *facilitateur* à six grandes questions générales en regard du soutien à l'*empowerment*: 1) *Qu'est-ce qui pose problème ?*, 2) *Qui définit le problème ?*, 3) *Qui a les ressources nécessaires à la résolution du problème ?*, 4) *Qui est le mieux placé pour définir les solutions satisfaisantes ?*, 5) *En quoi la résolution du problème contribue-t-elle au renforcement de la communauté visée ?*, 6) *la solution proposée contribue-t-elle au développement d'une société plus juste ?* Ces questionnements rejoignent ceux que propose Guay (1992) pour la pratique de réseaux.

Le soutien consiste à *activer la créativité des membres, c'est-à-dire les encourager à découvrir ce qu'eux-mêmes peuvent concevoir comme action* (Breton, 1999aa). La *déprise en charge* des personnes suppose de travailler avec elles et non sur elles; l'art du professionnel est d'être l'*activateur* d'un processus qui consiste à *faire émerger cette information dont ils disposent* de façon à ce qu'ils soient *en mesure d'élaborer leurs propres solutions* ou *autosolutions* (Ausloos, 1994: 21). Il est appelé à adopter des stratégies de communication et de questionnement facilitant le processus de prise de décision des personnes plutôt que d'orienter lui-même l'action (Lemay, 1995). Reconnaisant que *l'organisateur ne peut dicter à une communauté ce qu'elle doit faire*, Alinsky (1976) invite aussi à utiliser la méthode des questions. Cependant l'attitude stratégique proposée questionne quant au rôle de directivité du professionnel.

*La plupart du temps, l'organisateur, cependant, a une idée assez précise de ce que la communauté devrait faire; il devra savoir suggérer, manœuvrer, persuader les membres de la communauté, les orienter vers l'action à laquelle il pense. Il n'aura pas l'air de dire à la communauté ce qu'il faut faire mais il utilisera la méthode des questions* (Alinsky, 1976: 149).

Rappaport (1981) invite plutôt à adopter une forme de raisonnement divergent capable d'accueillir et de valoriser la diversité des actions ou projets (buts) selon les besoins et possibilités de changements des personnes et des communautés, tout autant que la diversité des moyens possibles pour conduire l'action (Rappaport, 1981).

Quel que soit le niveau où se situe l'accompagnement, le soutien au développement de l'habileté à prendre des décisions est incontournable. Dans une perspective visant la prise de pouvoir, le professionnel encourage toute participation active des personnes aux processus décisionnels dans des domaines qui affectent leur bien-être et qui les concernent: il crée des opportunités de consultation et de prise de décision, il stimule les personnes à s'impliquer dans des contextes formels de prise de décision (Dunst, Trivette et Lapointe, 1992). Mais la participation aux processus décisionnels ne suffit pas. L'*empowerment* implique que les personnes puissent décider elles-mêmes, posent des actions et qu'elles atteignent leur but grâce à leurs propres efforts (Alinsky, 1976; Swift et Levin, 1987).

Depuis une perspective d'*empowerment*, la prise de décision revient-elle forcément aux personnes elles-mêmes ? Doit-elle être *partagée* ? Revient-elle parfois aux professionnels ? Et dans ce cas, peut-on encore parler d'*empowerment* ? Quelles conditions rendent possibles la prise de décision partagée qui fonde la relation de partenariat orientée vers l'*empowerment* des clients ? Les points de vue sont controversés sur cette question qui mérite d'être explorée dans l'étude.

Selon Breton (1994a), le principe de collégialité implique que le professionnel développe des stratégies de collaboration où les personnes ont le dernier mot concernant les décisions qui affectent leur vie. Dans le domaine de la santé, Dunst et Paget (1991) abondent en ce sens. Il revient aux parents de décider ultimement des objectifs poursuivis et des actions entreprises concernant leur enfant et leur famille. Les partenaires ne partagent pas de façon égale le pouvoir de prise de décision; l'exercice du pouvoir du professionnel consiste à procurer toute l'information disponible pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. Selon Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995), le processus d'encouragement à l'autonomie et à l'indépendance implique du professionnel un certain laisser-aller qui implique une recherche de compréhension commune en regard de la responsabilité du problème. Bien que cette recherche inclue des propositions de la part du professionnel, c'est le client qui décide d'agir, de faire ses propres choix, même si ceux-ci ne vont pas nécessairement dans le sens des valeurs ou attentes du professionnel. L'*empowerment* implique de *faire confiance* aux personnes et de les soutenir à choisir les actions qu'elles jugent pertinentes et

à décider par elles-mêmes. Cette réflexion autonome est importante puisqu'elle leur permettra de donner un sens à leur action. *Pour que l'expérience de l'action confirme leurs nouvelles perceptions, l'action choisie doit réellement leur appartenir, c'est-à-dire être une action qui découle de leur réflexion et non pas de la réflexion et conclusions d'autres personnes ( les experts )* (Breton, 1999aa: 50).

Une telle orientation soulève cependant le paradoxe suivant. D'une part, l'ampleur et la complexité des difficultés rencontrées dans le champ de l'intervention conduit les professionnels à devenir de plus en plus experts pour soutenir les clientèles aux prises avec des problèmes sévères. D'autre part, *l'empowerment* invite à relever le défi inverse, soit celui d'apprendre des clients eux-mêmes qui négocient quotidiennement avec leurs problèmes (Breton, 1994a). *L'empowerment* s'oppose à l'attitude paternaliste qui consiste à croire que la connaissance et le statut social ou institutionnel acquis, impliquent que les professionnels savent mieux ce dont les personnes ont besoin, qu'ils ont le droit et la responsabilité de prendre des décisions, d'avoir le dernier mot sur les décisions qui affectent la vie des autres (Breton, 1999aa).

Or, l'expérience montre que *les décisions affectant la vie des personnes sont souvent prises par les responsables des interventions et des organismes, non par les personnes concernées* (Côté et Boulet, 1996: 91). Malgré la volonté d'inscrire son soutien dans une perspective d'*empowerment*, le professionnel fait parfois face à la non-décision des personnes qu'il accompagne, à la passivité ou à l'hostilité de certains. Devant ces réactions, le défi consiste à éviter de projeter sa propre impuissance (Simon, 1994). Le temps requis pour le processus de changement et l'absence de résultats apparents à court terme suscitent parfois des réactions de frustrations et d'impatience de la part des professionnels (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). Certaines façons de faire face aux dilemmes rencontrés et de réagir aux enjeux constituent un obstacle à l'intervention d'*empowerment*, par exemple: le découragement et la difficulté de croire en la possibilité de changement de certains clients (Saint-Jacques, 2002), la déception parfois liée aux choix et décisions autonomes du client qui ne vont pas forcément dans le sens des attentes du professionnel ou à la difficulté pour le professionnel de répondre lui-même aux attentes de réussite de son organisation (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). Bien que les limites et les contraintes à la participation et à la prise de pouvoir des clients existent et soient bien réelles, les réactions des professionnels et des systèmes d'intervention jouent un rôle déterminant. *The way systems respond*

*to people and limit empowerment may confirm or deepen client limitations* (Ackerson et Harrison 2000: 242).

Certaines situations requièrent d'ajuster le soutien à la prise de décision en fonction des caractéristiques et du rythme des clients à pouvoir effectuer les changements voulus. Le processus d'*empowerment* suppose d'établir un lien de confiance menant progressivement les personnes à choisir de participer ou d'agir dans la mesure de leurs capacités et de leur réalité individuelle, culturelle, économique et sociale. Par exemple, dans un contexte visant l'insertion professionnelle, *une période de stabilisation est nécessaire* pour les personnes ayant vécu dans un contexte de grande pauvreté; *les besoins personnels et sociaux qui contribuent à influencer leur disponibilité et leur rythme à se mobiliser dans le processus de changement, doivent être reconnus* (Scheid et Walkowiak, 2002: 11).

Le soutien à la prise de décision autonome est plutôt complexe lorsqu'il s'agit d'intervention auprès d'individus ou de groupes plus vulnérables. Il n'est généralement pas facile pour les professionnels de laisser les personnes prendre leurs propres décisions et de les laisser vivre elles-mêmes les conséquences de leurs choix (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). Il l'est encore moins lorsque leurs décisions ou choix mettent fondamentalement en jeu leur sécurité ou celle des autres. Certaines caractéristiques individuelles ou familiales rencontrées (problèmes de santé mentale ou physique, déficits intellectuels, problèmes de violence, de négligence, d'abus) sont vues comme des contraintes à la réalisation d'une pratique d'*empowerment*. Elles impliquent le recours à des interventions situées dans des contextes qui confèrent aux intervenants une autorité légale d'agir, une fonction de contrôle social et une responsabilité de protection qui se confrontent à l'idéologie centrée sur le droit à l'autonomie et l'autodétermination des personnes (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). La double fonction d'aide et de contrôle social reliée au mandat de l'organisation, soulève nombre de contradictions. Celles-ci sont au cœur de l'étude d'Ackerson et Harrison (2000) centrée sur les perceptions des intervenants en regard de l'*empowerment*.

*Perhaps the most interesting finding of the project was a discussion of contradictions within the context of empowerment in social-work practice(...) The central theme that emerge was the conflict or dilemma for social workers between encouraging clients to assume more control over their lives versus the worker's well-meaning, but nevertheless real, attempt to control some aspects of the clients* (Ackerson et Harrison, 2000: 241).



Plusieurs contextes mettent à jour de tels dilemmes et comportent le risque de voir des professionnels se transformer en *bienfaiteur* qui agit dans l'intérêt de l'autre, sans son consentement mais avec l'intention d'être bon pour lui (Simon, 1994: 7). Ce risque est d'autant plus grand que les clients eux-mêmes revendiquent peu le droit de décider en regard de l'intervention; il y a souvent *la crainte, chez plusieurs clients, que l'intervenant n'exerce une coercition en cas de non-observance du traitement* (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003: 14).

En contrepartie, dans certaines situations, la *responsabilité professionnelle* consiste à ne pas laisser le client décider par lui-même (Healy, 1998). Côté et Boulet (1996) rappellent que le professionnel, fort de sa croyance et de sa centration sur les forces des personnes, doit par ailleurs conserver un esprit critique et savoir reconnaître les problèmes, les carences, le refus de changer, la violence. Son attitude positive ne doit pas le rendre dupe pour autant, ni perdre de vue sa fonction d'aide qui implique aussi *de guider et d'établir des limites, d'après les circonstances* (p. 97). Devant les difficultés d'agir des personnes, le soutien consiste parfois à contrer certains abus et requiert alors des stratégies *d'arrêt d'agir* et de *contrôle*; or, *les interventions déséquilibrantes doivent être accompagnées par de l'écoute attentive, la disponibilité vers un but désirable et accessible* (p. 98-99). La pertinence et la faisabilité des applications de l'*empowerment* questionnent dans ces contextes où il faut décider ou *faire à la place* du client.

Les intervenants mentionnent devoir renoncer à une pratique d'*empowerment* lorsqu'ils font face à des personnes qui ne sont pas en mesure de décider par elles-mêmes ou lorsqu'ils doivent les confronter à la gravité de leur situation (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995; Ackerson et Harrison, 2000). Le même questionnement émerge devant la réalité culturelle de certains groupes. L'étude de Côté et Durand (2002), menée auprès de femmes immigrantes, indique que certains *comportements culturels (d'obéissance, de dépendance au mari, de contrôle de l'entourage)* constituent une barrière à la prise de décision autonome. Devant ce constat, les auteurs soulèvent la question suivante: *l'empowerment est-il un concept universellement et inter-culturellement applicable ?*

Ces constats questionnent. La pratique d'*empowerment* suppose-t-elle forcément l'indépendance des clients et l'action autonome ? Quelles sont alors les conséquences d'une telle conception sur la structuration du rapport P<->C et la prise de pouvoir des clients ? McCubbin, Cohen et Dallaire (2003: 35) posent l'existence possible d'une *antinomie fondamentale entre l'exercice d'une expertise et l'empowerment du client*. L'utilisation de l'expertise du professionnel

dans des actions du type *faire avec* ou même *faire pour* est-elle contradictoire à la pratique d'*empowerment* ?

Selon Rappaport (1981) l'*empowerment* doit considérer tant les vulnérabilités et besoins que les droits des personnes. Il dénonce, dans le champ de la santé mentale, les approches centrées uniquement sur la protection des personnes considérées vulnérables ou uniquement sur la défense des droits de ces mêmes personnes considérées en tant que citoyens. Ces deux visions opposées, *needs view* et *right view*, sont des réponses convergentes (uniques) parce qu'elles négligent de considérer la dialectique constante entre les droits et les besoins, se centrant uniquement sur une dimension et ignorant l'autre. L'*empowerment* constitue une alternative à de telles approches; il suppose de développer une pensée divergente, soit une autre façon de penser les problèmes sociaux qui tient compte de leur nature dialectique et qui oriente vers la recherche de solutions multiples (Rappaport, 1981).

L'*empowerment* exige que soit redéfinie la relation de pouvoir et qu'il y ait un accord mutuel en regard des rôles et des pouvoirs de chacun (Lemay, 2002b; Cohen, 1998; Ackerson et Harrison, 2000). Considérant les dilemmes rencontrés dans la pratique, il importe d'examiner comment les professionnels et les systèmes relèvent le défi de la prise de décision partagée ou négocient avec les personnes le degré de soutien requis (*laisser faire, faire avec, faire pour*) pour la prise de décision et l'action. Quelles stratégies déploient-ils en soutien à l'action, selon les personnes et le contexte où s'exerce l'intervention, et quels en sont les effets d'*empowerment* ? Comment font-ils face à cette dialectique des droits et des besoins des personnes et réussissent à s'ajuster ? Quelles sont les compétences et les conditions requises au développement de cette pensée divergente ?

### **1.4.3. Le soutien à l'évaluation-conscientisation des résultats**

La phase d'évaluation et de conscientisation des résultats consiste, pour les personnes à: 1) reconnaître les actions réalisées et les compétences acquises en lien avec leurs intérêts, 2) prendre conscience des effets de leurs actions, pour eux comme pour autrui et 3) évaluer les conditions (favorables et contraignantes) de réalisation de leur action, incluant l'intervention du professionnel et de son organisation. Bref, il s'agit de reconnaître d'une part, les actions réalisées et leurs conséquences et d'autre part, les conditions qui en expliquent l'efficacité ou l'échec. Essentiellement, le rôle du professionnel *co-évaluateur* consiste à mettre en place les conditions

pour soutenir les personnes à faire elles-mêmes une évaluation continue de ces dimensions. Le tableau suivant résume les principales stratégies de soutien en lien avec cette phase du processus (voir Tableau 5 ci-dessous).

L'action efficace suppose l'habileté à décider et à agir dans le sens de ses intérêts: *capacity for succesful action refers to the ability to make and carry out decisions in a purposeful way in accord with individual interest* (Staples (1990: 39). Or, conscientisées, les actions efficaces réalisées en lien avec les intérêts des personnes, ont pour effet de modifier l'image d'elles-mêmes (je suis ou nous sommes capables de réussir) et de rehausser leur sentiment de compétence. L'*empowerment* ne repose pas uniquement sur des perceptions ou sur une illusion de pouvoir; il doit prendre racine dans des actions concrètes qui influencent le cours des événements dans le sens des intérêts propres aux individus ou aux collectivités (Staples, 1990).

Tableau 5. Stratégies en soutien au processus d'évaluation-conscientisation des résultats

Rôles	Stratégies d'accompagnement du professionnel
<b>Coévaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en place des conditions favorisant un processus d'autoévaluation</li> <li>➤ Rendre ce processus continu afin de reconnaître les actions/ résultats intermédiaires</li> <li>➤ Utiliser un plan d'action comme forme de soutien à l'autoévaluation continue</li> <li>➤ Mettre l'accent sur les réussites en lien avec les aspects jugés importants du point de vue des clients</li> <li>➤ Mettre l'accent sur les changements qui renforcent le pouvoir des acteurs</li> <li>➤ Soutenir la conscientisation des effets des actions pour les personnes elles-mêmes et pour leur environnement</li> <li>➤ Soutenir la prise de conscience des conditions de réalisation de l'action (facteurs favorables et contraintes)</li> <li>➤ Coévaluer les stratégies d'accompagnement et la relation avec le professionnel</li> </ul>

Louise Lemay, 2004

Certaines formes de participation (consultation, partenariat) ne constituent pas forcément l'exercice d'un pouvoir réel. *Ce n'est en fin de compte que lorsque les avis émis par les groupes exclus sont suivis dans les faits que l'on peut réellement parler d'un transfert de pouvoir* (Scheid et Walkowiak, 2002: 17). L'atteinte des buts est certes un indicateur de l'habileté à agir efficacement mais elle ne suffit pas. L'*empowerment* réfère tant au processus de prise de pouvoir qu'au degré de contrôle existant; il suppose aussi la capacité d'attribuer le changement à ses propres efforts et actions (Staples, 1990; Dunst et Paget, 1991).

Le soutien à la conscientisation vise à aider les personnes à voir les résultats, en termes de besoins répondus ou de problèmes résolus, mais aussi à se percevoir comme des agents actifs, capables de jouer un rôle significatif pour améliorer leur propre vie (Dunst et Trivette, 1987). Cette conscience de leur rôle dans la production des changements les conduit à se propulser à nouveau dans l'action avec une plus grande confiance en leurs moyens. Le développement d'une capacité accrue d'agir efficacement rend donc possible le processus permettant d'agir à nouveau en vue d'atteindre ses objectifs. Le processus d'*empowerment* produit donc une sorte de synergie du pouvoir; il génère du pouvoir, lequel, en retour contribue à une capacité plus grande d'*empowerment* (Staples, 1990).

L'accompagnement doit aussi conduire les clients à autoévaluer les effets de leurs actions sur l'environnement. Le pouvoir n'existe pas dans un *vacuum*, mais au sein de relations qui imposent certaines limites à l'acquisition de pouvoir (Breton, 1994a). Minimale, l'existence des autres impose une contrainte *morale*; l'acquisition du pouvoir des uns ne doit pas conduire à l'oppression des autres (Breton, 1994a).

Enfin, l'accompagnement encourage aussi le client à autoévaluer les conditions qui ont influencé la réalisation de ses actions. La forme de soutien offerte et les stratégies déployées par le professionnel font partie de ces conditions et doivent être soumises à la co-évaluation. Les professionnels sont donc appelés à jeter un regard critique sur leur intervention et ses effets. Selon Simon (1994), ceux qui axent leur pratique sur l'*empowerment* ont l'*obligation* d'en faire l'examen pour la rendre consciente et pour y déceler les traces de paternalisme (Simon, 1994). Or, dans les écrits, les efforts sont orientés surtout vers le développement d'outils pour mesurer les effets des pratiques l'*empowerment* des clients plutôt qu'à mesurer les pratiques elles-mêmes. Quelques efforts sont faits pour soutenir la conscientisation des professionnels en regard de leur action. Simon (1994) propose un court auto-inventaire, en neuf questions, pour autoévaluer la pratique paternaliste. Dunst, Trivette et Hamby (1996) proposent une *échelle de pratiques d'aide* permettant aux professionnels de différents milieux d'évaluer leur pratique avec les familles en la situant sur un continuum allant d'une centration sur le professionnalisme (*professionally-centered*) à une centration sur la famille (*family-centered*).

Malgré les tentatives délibérées pour produire l'*empowerment* (Thomas et Velthouse, 1990), l'analyse critique doit porter sur les effets réels des stratégies déployées en soutien à l'*empowerment*. On reconnaît dans le domaine des relations d'aide, que les intentions des

professionnels ne garantissent pas le fait que les actions ni les conséquences ne soient consonantes avec leur discours. Dunst et Trivette (1987) exposent les conséquences négatives de certaines pratiques d'aide et montrent qu'en dépit des bonnes intentions, l'aide reçue peut générer un sentiment d'impuissance, de dépendance, de passivité, d'incompétence ou d'infériorité. Par ailleurs, l'adhésion à l'idéologie d'*empowerment* est vue comme une condition associée à la réalisation d'actions professionnelles consonantes avec ce modèle (Trivette *et al.*, 1996; Dunst, 1996). L'étude de Trivette *et al.* (1996) menée auprès de 74 mères de jeunes enfants, montre que l'idéologie de l'*empowerment* se traduit dans la pratique par un style de relation d'aide cohérent avec la philosophie, que celui-ci est directement relié aux résultats d'*empowerment* des mères en termes de capacités et indirectement relié aux croyances qu'elles ont concernant leur contrôle sur les événements.

Le lien *Philosophie <-> Action <-> Résultat* peut-il être trouvé dans le contexte à l'étude, où tous les acteurs adhèrent à l'idéologie d'*empowerment* ? Est-il suffisant de croire collectivement en l'importance d'établir avec les personnes un rapport égalitaire fondé sur le partenariat, la négociation ou la prise de pouvoir partagée, et avoir l'intention d'intervenir dans cette perspective ? Des auteurs soulèvent plutôt l'écart existant entre le discours et l'action (Côté et Boulet 1996) ou encore l'absence de relation entre ce que le professionnel dit faire et ce qu'il fait effectivement, d'où l'importance de faire l'étude systématique des conduites, plutôt que de s'en tenir au seul discours des professionnels (Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996).

On constate que *peu de recherches ont été réalisées afin d'évaluer dans quelle mesure les programmes de santé mentale se réclamant de l'empowerment favorisent effectivement l'autodétermination du client* (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003: 13). Il importe donc examiner au-delà des intentions et principes d'action véhiculés, tant les stratégies déployées en soutien à l'*empowerment* que leurs conséquences. Quelles sont les conditions à l'implantation de pratiques consonantes avec l'idéologie ? Pour jeter la lumière sur les effets, positifs ou non, des intentions et des discours des professionnels, la prise en compte du point de vue des clients s'impose. L'accompagnement doit encourager la prise de parole des premières personnes concernées par l'aide reçue, afin qu'elles puissent juger elles-mêmes de son utilité. Or, les clients ont-ils réellement un droit de parole sur les interventions qui les concernent ? Sont-ils incités par les professionnels à jeter un regard critique sur ces dimensions ?

Si l'*empowerment* implique d'acquérir les connaissances et la capacité de faire une analyse critique de son environnement social et politique, de confronter le pouvoir des autres par le conflit et de contribuer à le changer (Rappaport, 1985), ces compétences doivent pouvoir s'exercer au sein de la relation professionnel-client et contribuer à y produire des changements. La prise de pouvoir des clients implique une adaptation mutuelle (Dunst et Paget, 1991; Côté et Boulet, 1996). Or, le défi consiste, pour les professionnels, à faire face à la confrontation et au conflit avec les clients quand, par ailleurs, ils doivent s'allier avec eux dans la poursuite d'objectifs communs.

La relation de partenariat suppose que professionnels et clients apprennent et évoluent d'une manière mutuellement bénéfique; il en résulte alors le sentiment commun d'avoir apporté une contribution significative à l'atteinte des buts visés (Dunst et Paget, 1991). La transformation réciproque des acteurs doit rejoindre tous les niveaux de systèmes. L'*empowerment* suppose une *rééquilibration des forces en jeu*; il doit être compris comme *un processus visant à modifier les relations de pouvoir* et entraînant *un changement bidirectionnel: de la part des personnes possédant peu ou pas de pouvoir et de celles qui détiennent le pouvoir et l'autorité* dans différents systèmes (Scheid et Walkowiak, 2002: 9).

Or, comment s'actualise l'idéal de transformation réciproque, dans des contextes réels de pratique orientée vers l'*empowerment* ? La prise de pouvoir des clients s'exerce-t-elle aussi sur les professionnels et les systèmes d'intervention ? Dans ce cas, fait-elle réellement une différence ? L'*empowerment* des clients est-il producteur d'*empowerment* chez les professionnels et, à quelles conditions une telle synergie du pouvoir est-elle possible ? Est-il plutôt producteur de *disempowerment*, le gain de pouvoir des clients entraînant une perte de pouvoir des professionnels ? Ces questionnements invitent à examiner comment les professionnels font face à la prise de pouvoir des clients au sein de leur propre rapport avec eux.

## 1.5. L'*empowerment*, du discours à la réalité

Les systèmes professionnels s'approprient le concept d'*empowerment* devenu *sur utilisé*, voire même *abusé*, alors qu'on peut d'emblée admettre qu'il n'est pas si difficile de modifier de façon significative les relations de pouvoir entre les personnes. Comment comprendre, devant la prolifération actuelle des écrits sur l'*empowerment*, que la question centrale de la relation de pouvoir professionnel-client soit si peu explorée dans ce domaine. Une analyse critique de la notion

d'*empowerment* doit considérer les concepts racines de pouvoir et de contrôle desquels elle émerge (Conger et Kanungo, 1988).

Les écrits portent généralement sur la prise de pouvoir des personnes dans différentes sphères de leur vie, incluant celle du citoyen appelé à agir sur des dimensions sociales qui constituent des freins à sa prise de pouvoir. Professionnels et clients sont alors vus comme des partenaires dans la poursuite de cet objectif commun; les cibles de changement se situent en dehors du système immédiat de la relation d'aide. Hasenfeld (1987) reconnaît que le rôle et l'importance du pouvoir sont généralement minimisés dans le domaine du travail social alors qu'il constitue une composante structurant à la fois le processus et le résultat de la relation *travailleur-client*. Ce *biais théorique*, précise l'auteure, tient peut-être au fait qu'on présume qu'il y a compatibilité des intérêts entre ces deux acteurs. Or, la question du pouvoir se situe au cœur du rapport structurel qui existe entre ces deux catégories d'acteurs.

L'intervention axée sur l'*empowerment* exige du professionnel une conscience des enjeux de pouvoir et du caractère *politique* de son activité professionnelle (Cowger, 1994). Les approches structurelles envisagent plus clairement la relation du client avec le système aidant (personne, organisation) comme un système caractérisé par des inégalités (Hasenfeld, 1987; Cohen, 1998; Cowger, 1994; Ninacs, 1995). On reconnaît alors que l'*empowerment* doit mettre l'accent tant sur les dimensions sociopolitiques que sur la façon dont se définit le pouvoir au sein même des rapports P<->C (Ackerson et Harrison, 2000). On reconnaît que les formes d'expression du pouvoir sont multiples (Scheid et Walkowiak, 2002). Or, les différentes formes d'expression du pouvoir du professionnel dans les processus de soutien à la conscientisation, à la prise de décision ou à l'évaluation-conscientisation des résultats, ne sont pas explorées dans les écrits portant sur l'*empowerment*.

Les conceptions de l'*empowerment* sont surtout centrées sur les capacités des personnes et, de ce fait, elles négligent l'importance du rôle du professionnel, des échanges entre acteurs au sein de la relation d'aide mais également celle des conditions qui influencent leurs actions en contexte d'interaction. (Dunst et Trivette, 1987). Il faut donc inclure à l'étude des stratégies et de leurs conséquences, celle des conditions dans lesquelles les échanges P<->C se réalisent. Plus spécifiquement, l'examen doit porter sur les stratégies et conditions requises à la prise de pouvoir des clients au sein même de leurs relations avec les professionnels. Exercent-ils une influence

réelle sur la relation avec le professionnel et l'intervention qui les concernent ? Quelles sont les conditions à leur prise du pouvoir au sein de ce rapport ?

Peu d'études se penchent sur la perception du pouvoir des clients dans ce contexte relationnel. Celle de Cohen (1998) examine, dans des contextes de pratique dont la philosophie s'appuie sur le modèle féministe et sur celui de l'*empowerment*, les perceptions des professionnels et des clients en regard des inégalités de pouvoir qui existent entre eux, du type de rapport établi et de celui qu'ils préféreraient établir. Devant la préférence de la moitié des clients pour une relation de mentorat, l'auteur questionne l'influence des structures organisationnelles sur la réalisation possible d'une pratique centrée sur le *partage du pouvoir*, la *mutualité* ou la *collaboration*, dans un contexte où les relations *clients-travailleurs* sont encadrées par une structure hiérarchique de pouvoir. Pour leur part, Zimmerman et Rappaport (1988) proposaient d'examiner les contextes organisationnels susceptibles d'aider l'individu à développer un sens psychologique d'*empowerment*. Dans une récente revue critique de la littérature sur les obstacles à l'intégration de l'*empowerment* dans la pratique sociale, McCubbin, Cohen et Dallaire (2003) reprennent un questionnement similaire à celui de Cohen (1998): *en ce qui concerne les relations avec les professions d'aide et de services, le client peut-il se placer en situation de demande d'aide (souvent traduite en termes de "demande de services") sans céder — en tout ou en partie — son pouvoir sur lui-même et sur sa vie ?* (p. 35). Notre étude vise à élargir le questionnement de ces auteurs en considérant dans le contexte de pratique choisi, les conditions qui, à différents niveaux de systèmes, sont susceptibles d'agir sur la relation professionnel-client.

De plus en plus, les auteurs incluent à leurs réflexions un questionnement général sur les conditions de réalisation et d'efficacité d'une pratique d'*empowerment*. Cependant, peu d'études empiriques n'en font une évaluation systématique. Considérant l'émergence grandissante des pratiques d'*empowerment* dans le domaine des services sociaux, Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995) mènent une étude exploratoire pour comprendre les conditions du contexte organisationnel qui entravent ou qui soutiennent le maintien et l'implantation d'approches d'*empowerment*. Les quatre principaux obstacles soulevés ont trait aux attentes des bailleurs de fonds, à l'environnement social (divergences philosophiques, compétition entre organisations), aux enjeux intrapersonnels (caractéristiques des clients, employés, superviseur) et aux enjeux interpersonnels. Par contre, le développement du personnel, l'approche de collaboration de l'équipe ainsi que le soutien et le leadership administratif constituent les trois principaux facteurs de soutien.



D'autres auteurs ont abordé plus ou moins rigoureusement la question des conditions requises pour l'intervention en soutien à l'*empowerment*. Le tableau suivant regroupe les principales conditions (favorables ou contraignantes) soulevées dans les écrits consultés concernant les dimensions associées à l'organisation et au partenariat (Ackerson et Harrison, 2000; Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996; Conger et Kanungo, 1988; Côté et Boulet, 1996; Côté et Durand, 2002; Dunst et Paget, 1991; Dunst et Trivette, 1987; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995; Healy, 1998; Lemay, 1995, 1997; McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003; Ouellet *et al.*, 2000; Saint-Jacques *et al.*, 2000; Scheid et Walkowiak, 2002; Scott et Jaffe, 1992; Trivette *et al.*, 1996) (voir Tableau 6 en page 54). Ces conditions excluent les caractéristiques individuelles des professionnels ou des clients, explorées à la réflexion précédente portant sur les défis reliés à l'accompagnement

Dans la perspective d'orienter les études empiriques et le développement d'une *théorie écologique* de l'*empowerment*, Rappaport (1987) invite à considérer les hypothèses suivantes: 1) l'*empowerment* est un concept à niveau multiple et il y a un processus d'influence mutuel à travers les niveaux d'analyse, et que 2) ce processus s'échelonne dans le temps et l'impact de rayonnement d'un niveau sur les autres est assumé être important. L'étude de la relation entre professionnels et clients implique donc d'examiner l'influence des différents niveaux de systèmes (intervention, gestion, partenariat) et leurs influences mutuelles.

L'*empowerment* requiert, à différents niveaux de systèmes, des conditions favorables pour que le pouvoir se prenne et s'exerce par les personnes concernées. Le pouvoir n'est pas un bien ou quelque chose que l'on donne à l'autre (Rappaport, 1985; Cowger, 1994; Simon, 1994). Le professionnel a la responsabilité de mettre en place des conditions pour que les clients disposent de moyens pour l'exercer et pour qu'ils développent la croyance qu'il leur est possible de le faire. Selon Simon (1994), les professionnels ont aussi l'*obligation* de développer leur propre *empowerment* en utilisant leurs forces individuelles et collectives pour lutter contre des conditions de travail (surcharge, bureaucratisation, manque de support et de formation, etc.) qui compromettent le soutien à l'*empowerment* des clients (Simon, 1994).

Or, le professionnel doit disposer à son tour de conditions lui permettant d'exercer son pouvoir dans cette perspective. Le gestionnaire a aussi un rôle important à jouer dans la mise en place des conditions organisationnelles qui soutiennent le processus d'*empowerment* des membres de l'équipe. Ainsi, Gutiérrez *et al.* (1995) proposent d'examiner la relation superviseur-supervisé,

Tableau 6. Conditions de réalisation de l'intervention en soutien à l'empowerment.

Niveau de système	Facteurs favorables	Obstacles
<b>ORGANISATION</b> <i>Dimensions structurelles</i>	> Souplesse du mandat > Soutien offert au bon moment > Continuité et intensité du soutien > Structure accordant un droit de parole aux clients	> Double mandat d'aide et de contrôle social du professionnel > Centration unique sur l'intervention individuelle ou des Structures qui ne facilitent pas l'intervention de groupe > Système d'intervention décideur dans des domaines qui affectent la vie des clients > Contraintes de temps serrés et attentes de résultats irréalistes > Manque de ressources matérielles (temps et financement) et humaines
<i>Rapports entre les membres</i>	> Adhésion à une philosophie commune > Supervision par les pairs : soutien, entraide, > Sentiment de sécurité, capacité de se confronter > Possibilité d'innover > Travail d'équipe interdisciplinaire	> Absence de vision commune > Compréhension divergente des membres en regard de l'empowerment > Isolement professionnel
<i>Rôle du gestionnaire et rapports avec les membres</i>	> Motivation et Influence > Approche de collaboration au sein de toute l'organisation (communication ouverte, écoute des besoins, clarification de rôles) > Motivation et influence dans le maintien d'une atmosphère d'empowerment > Soutien et reconnaissance > Leadership et flexibilité	> Autoritarisme, niveau de contrôle élevé, négativisme ou accent sur les échecs > Absence de raisonnement lié aux décisions, actions > Encadrement technocratique, règles rigides, multiplication des temps de réunions > Confusion en regard du rôle des professionnels, tâches non claires > Inflexibilité ou définition trop étroite des tâches des professionnels, > Manque de reconnaissance, reconnaissance arbitraire > Absence de rétroaction sur l'évaluation des services > Trop de centration sur l'action et pas suffisamment sur la réflexion > Manque de formation et de soutien
<b>PARTENARIAT</b>	> Leadership administratif dans les rapports avec les partenaires : capacité de défendre les pratiques d'empowerment, de plaider en faveur de l'organisation > Création d'alliances; échange d'expertises et innovation > Coopération et action sociopolitique pour contrer les obstacles et élargir les opportunités > Soutien d'experts en action intersectorielle	> Les divergences de philosophie entre organismes > La Compétition entre organismes qui sont tenues de coopérer > Méconnaissance des rôles et mandats des organismes > Problèmes d'accès au financement et Rapports avec les bailleurs de fonds : Divergences de philosophie, pressions de résultats, Difficulté des milieux à mesurer et faire valoir les résultats ou changements > Milieux de formation : confusion en regard du concept d'empowerment, absence de programmes spécifiques, influence prédominante des approches médicales

ce niveau d'interaction ayant un impact important sur les progrès des clients. La supervision et l'intervention sont des processus réciproques et interreliés: les difficultés dans la relation *superviseur-supervisé* se reflètent dans la relation *thérapeute-client*.

La question de l'*empowerment* des professionnels et des conditions qui lui sont requises est peu explorée dans les écrits, ni celle de la relation entre l'*empowerment* des professionnels et celui des clients. En quoi le sentiment de pouvoir des professionnels influence-t-il leur pratique et le processus d'*empowerment* des clients eux-mêmes ?

L'étude de Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995) montre que le développement du personnel est considéré comme le plus important facteur de soutien à la réalisation de pratiques d'*empowerment*, ce, autant par eux que par les administrateurs. L'importance de favoriser le développement de compétences spécifiques (connaissances, habiletés et attitudes) requises à une approche d'*empowerment*, est généralement reconnue (Ackerson et Harrison, 2000; Côté, Durand, 2002; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995; Lévesque et Panet-Raymond, 1994; Lemay, 1995, 1997; Scheid et Walkowiak, 2002).

Ce développement professionnel ne relève pas seulement de facteurs individuels mais de conditions qui constituent autant d'opportunités ou de contraintes à l'acquisition de compétences et à l'ajustement de l'action. Au plan des connaissances, l'un des obstacles à l'implantation d'interventions d'*empowerment* tient à la confusion qui règne autour du concept d'*empowerment*. Il n'est ni compris ni interprété de la même façon (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Durand, 2002). Il y a une propension chez les professionnels à définir l'*empowerment* à un niveau personnel plutôt qu'à un niveau plus large (Ackerson, et Harrison, 2000) Les différences de compréhension se reflètent au plan de l'application: les professionnels considèrent davantage les aspects individuels des problèmes que les aspects sociaux en jeu (Côté et Durand, 2002: Côté et Boulet, 1996) et se centrent davantage sur les problèmes que sur les forces des clients (Côté et Boulet, 1996).

Compte tenu des dilemmes rencontrés dans la pratique, la formation des intervenants dans le domaine des sciences humaines et sociales doit inclure l'apport de connaissances qui orientent vers une lecture capable d'inclure l'existence de tels paradoxes, et de favoriser le développement d'un raisonnement divergent au sens où Rappaport l'entend. Côté et Boulet (1996: 95) soulèvent l'importance de *dépasser l'esprit scientifique* et d'inclure, dans les programmes de formation, l'apport de théories fondées sur la *relativité* ou qui ouvrent sur le postulat selon lequel: *une chose existe et son contraire existe aussi, à un autre niveau ou dans une autre zone de vie*. Enfin, puisque la prise de pouvoir des clients contribue à l'émergence de conflits, ces programmes doivent inclure le développement d'habiletés à faire face aux conflits et à *négoier ouvertement avec les exclus et les groupes d'exclus* (Scheid et Walkowiak, 2002: 22). De telles compétences renvoient au défi de

transformation auquel tout professionnel est convié s'il inscrit sa pratique dans une perspective d'*empowerment*.

Le manque de compétences spécifiques et la difficulté d'en développer de nouvelles ou d'ajuster son rapport sous l'influence des clients, constituent un obstacle à l'*empowerment*. Un des facteurs mis de l'avant par Côté et Boulet (1996) pour comprendre la difficulté des professionnels à s'ajuster et à transformer leurs pratiques a trait au processus d'apprentissage des personnes qui, en général, ont plutôt tendance à répéter ce qu'elles savent faire plutôt qu'à se transformer. *Il semblerait logique, devant les difficultés nouvelles ou plus grandes de chercher des innovations. En pratique, il est plus facile de suivre les pratiques établies et de ne pas les critiquer* (p. 95).

Il y a donc lieu d'examiner si les milieux orientés vers l'*empowerment* convergent vers le *statu quo* ou s'ils réussissent à se transformer pour promouvoir l'expression du pouvoir des personnes. À quelles conditions cette transformation est-elle possible ? Le but ultime des processus d'*empowerment* est le changement social en vue du rétablissement d'une plus grande justice sociale. Or, l'intervention est un moyen privilégié pour soutenir l'atteinte de ce but. Comment la prise de pouvoir du client peut-elle s'exercer sur la relation avec le professionnel, sur l'intervention et sur le système l'intervention. La pratique contribue-t-elle à diminuer les inégalités entre ces deux catégories d'acteurs et à rétablir un peu plus de cette justice sociale visée ? Le rapport P<->C peut-il aussi constituer un lieu pour l'actualisation du changement social ?

LeBossé (1996b) invite à considérer l'*utopie* de l'*empowerment* comme un *projet réalisable*, et, si les projets en ce sens continuent de se développer, *d'en faire un bilan et de souligner les travers qui ne manqueront pas d'apparaître au fil des expériences* (p.140). Rappaport (1981) avise qu'adopter l'*empowerment* comme solution dominante en matière d'intervention sociale n'est pas sans risque de provoquer l'émergence d'autres solutions opposées de type convergent. *Should empowerment become dominant as a way of thinking I have no doubt that it too will force one-sided solutions. I come, not to bury paradox, but to praise it* (p. 21). Alors, l'*empowerment*, à quel prix ? Si le paradigme d'*empowerment* continue à prendre de l'ampleur, il importe, selon Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995):

- de développer des méthodes qui vont au-delà des idées qui existent seulement dans le discours professionnel; que ces idéaux puissent être implantés dans des contextes réels avec la pleine reconnaissance des barrières et des obstacles à l'*empowerment*.
- d'avoir le courage d'examiner la relation client-travailleur comme un système de pouvoir et de questionner les approches qui augmentent le pouvoir du professionnel plutôt que celui du client.

Notre étude s'inscrit dans la volonté de contribuer au bilan auquel LeBossé nous convie, lequel, espérons-le, stimulera l'émergence d'une démarche collective en ce sens. Reconnaisant la limite des écrits sur *l'empowerment* à documenter les pratiques et spécialement les enjeux de pouvoir au sein même de la relation entre les professionnels et les clients le chapitre suivant explore ce phénomène central du pouvoir davantage traité dans la littérature portant sur les relations d'aide en général.

## 2. Le phénomène du pouvoir dans les rapports professionnels-clients

Considérant les limites de la littérature sur l'*empowerment* à traiter du phénomène de pouvoir au sein des rapports P<->C, ce chapitre vise à explorer et à poser un regard critique sur les études portant explicitement sur le pouvoir dans le domaine des relations d'aide. La littérature sur cette question est de plus en plus abondante. Les écrits empiriques, théoriques ou critiques puisent dans des cadres épistémologiques et théoriques variés et renvoient à différents contextes de services d'aide: médecine, psychiatrie, psychologie, travail social, éducation, etc. Selon le contexte, les professionnels sont désignés médecins, psychiatres, thérapeutes, analystes, praticiens, intervenants, éducateurs ou professionnels. Pour leur part, les clients sont désignés en tant que patients, usagers ou plus souvent clients. Ces termes renvoient à des traditions de pratique et à des rapports de pouvoir différents selon le positionnement professionnel, disciplinaire ou social des personnes et des organisations.

Le chapitre comporte trois sections. La première aborde brièvement le concept de pouvoir, situé au cœur des écrits de plusieurs disciplines: psychologie sociale, sociologie, sciences politiques et philosophie. Les deux autres sections examinent les écrits portant sur le pouvoir au sein du rapport P<->C; ils sont regroupés en fonction de leur centration, plus individuelle ou plus structurelle, sur la question du pouvoir: 1) les manifestations du pouvoir chez les professionnels et les clients et 2) les contextes structurant leurs rapports.

Essentiellement, on constate d'une part, que la littérature sur le pouvoir dans les rapports P<->C renvoie, depuis plusieurs décennies, à des études empiriques centrées sur l'évaluation du comportement individuel des acteurs, généralement celui du professionnel et qu'elle puise surtout dans les théories du pouvoir et de l'influence sociale dans le domaine la psychologie sociale. Dominées par le paradigme quantitatif, elles ne réussissent pas à rendre compte de la complexité du rapport P<->C situé en contexte. D'autre part, de plus en plus d'écrits s'inspirent des perspectives féministes, post-structuralistes ou constructivistes pour analyser les forces structurelles et collectives qui agissent au sein du rapport P<->C. Or, ces écrits, fort intéressants depuis une perspective critique de l'idéologie égalitaire, ne demeurent toutefois que des réflexions d'ordre théorique, éthique et critique, parfois élaborées à partir d'un exemple de cas clinique.

À l'issu de cet examen critique des écrits, il apparaît important de développer des connaissances capables d'examiner le pouvoir au sein des rapports P<->C, tant dans ses dimensions individuelles que structurelles, puis, de mettre en scène la perspective des premiers acteurs concernés, dans le cadre d'une étude qualitative capable de rendre compte de la complexité des rapports P<->C et de l'inter influence des différents systèmes de pouvoir qui agissent sur leur structuration (voir chap.3).

## 2.1. Le pouvoir, un concept multidimensionnel

Plusieurs définitions ont enrichi l'étude du pouvoir depuis Hobbes jusqu'à nos jours (Russ, 1994; Hindess, 1996). Le pouvoir est compris comme une substance, une propriété, une capacité, une relation, un mécanisme vital; il s'exerce sur le social, sur autrui, sur soi, sur la nature (Russ, 1994). Ses figures sont multiples (État, groupes, micro stratégies...); il est analysé à partir des individus ou à partir des systèmes. La prise du pouvoir se fait par la force, la révolution, par les armes spirituelles, le génie ou le charisme ou encore, par un processus démocratique réglé. Ses moyens sont de l'ordre de la violence, de la contrainte, du contrôle social, de la persuasion, de la séduction, etc. (Russ, 1994).

L'étude du pouvoir a connu une expansion importante. Longtemps confondu avec le pouvoir politique, il est analysé aujourd'hui comme phénomène relationnel: *la pensée contemporaine prend comme noyau d'étude le pouvoir dans sa quotidienneté, son vécu permanent, comme stratégie, jeu mouvant, multiplicité de rapports de force* (Russ, 1994: 55-56). Le pouvoir est central en sciences sociales. Il concerne tous les processus d'intégration sociale et constitue un problème de base au sein de toute vie collective; aucune relation concrète entre les individus ou les groupes ne peut se soustraire à l'étude de la question du pouvoir (Crozier, 1973). Ce phénomène est au cœur des écrits des sociologues et des politicologues, défini dans ses dimensions politique, sociale et individuelle. Les psychologues sociaux s'y sont intéressés plus tard, pour quelques décennies seulement, traitant aujourd'hui davantage du concept d'influences sociales (Bloch *et al.*, 1991; Joule, 1994; Moscovici, 1982). Une exploration interdisciplinaire du concept de pouvoir permet d'élargir notre compréhension de ce phénomène agissant à tous les niveaux de systèmes puis, d'en dégager quelques caractéristiques générales.

Il faut remonter aux origines de la sociologie classique pour constater que le déterminisme social de Durkheim (1937) ainsi que la prise en compte de la subjectivité du sujet introduite par Weber (1922), exercent encore une influence sur la conceptualisation du pouvoir. Rappelons

qu'essentiellement, Durkheim (1937) cherche à comprendre comment l'individu s'intègre à la société. Il différencie les faits psychiques, propres à la psychologie, des faits sociaux définis comme *des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui* (p.5). Ainsi, les manières d'être collectives s'imposent aux individus et déterminent leurs conduites: il suffit d'y résister pour mesurer leur force coercitive. Depuis cette perspective structurelle, la norme et la sanction jouent un rôle important dans le processus d'intégration sociale.

Max Weber (1922), pour sa part, considère le rôle de la subjectivité du sujet et des motivations en jeu dans le contexte des relations sociales. L'activité est un comportement humain caractérisé par le fait que *l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif* (p.4); elle a un caractère social dans la mesure où elle est orientée par rapport à autrui. La relation sociale inclut *le comportement de plusieurs individus en tant que, par son contenu significatif [Sinngesamt], celui des uns se règle sur celui des autres [...] et s'oriente en conséquence* (p.24). Le pouvoir revêt un caractère relationnel: la relation de pouvoir réfère à *la probabilité qu'un acteur au sein d'une relation sociale sera à même d'imposer sa propre décision en dépit de toute résistance, quelle que soit la base sur laquelle repose cette probabilité* (Weber, 1947 dans Dahl, 1971). Cette relation repose sur la légitimité et les droits des détenteurs de pouvoir ainsi que sur le consentement des acteurs sur lesquels s'exerce le pouvoir (Weber, 1922; Hindess, 1996).

Dans la tradition weberienne, le pouvoir au sein des rapports sociaux est souvent associé aux capacités attribuables aux acteurs sociaux qui, en fonction de leurs intérêts (individuels ou collectifs), tentent d'atteindre certains résultats (Dahl, 1957, 1971; Bachrach et Baratz, 1962, 1963; Lukes, 1974). On s'accorde à dire que les relations de pouvoir mettent toujours en jeu les ressources des acteurs qui y sont engagés. Trois notions générales précisent ce concept: 1) *il n'y a pas de pouvoir sans allocation de ressources*; 2) il implique une *capacité à employer ces ressources*, et 3) il requiert une *capacité stratégique vis-à-vis d'autrui de mobiliser et de combiner les ressources* (Boudon et Bourrichaud, 1990: 459).

La relation de pouvoir et les possibilités d'action des acteurs sont généralement situées en contexte, lequel, selon les auteurs, est considéré de façon plus ou moins élargie: interpersonnel, organisationnel, culturel, social ou politique. Le pouvoir est donc contingent, variant selon les caractéristiques des individus et les propriétés structurelles des systèmes, soit, relatif aux ressources et contraintes (individuelles, collectives, matérielles) en jeu. Les relations de pouvoir renvoient généralement à l'existence d'inégalités entre acteurs. On évoque la *distribution inégale* de



ressources ou la *dyssymétrie* (Poitou, 1976), l'*asymétrie de distribution* (Giddens, 1987) ou l'*échange déséquilibré de possibilités d'action* (Friedberg, 1993). La relation asymétrique peut se présenter sous plusieurs formes d'interdépendance (French et Raven, 1959; Cartwright, 1959b; Thibault et Kelley 1959 dans Poitou, 1973). On convient que *nul n'est sans pouvoir* (Giddens, 1987) ni *totalelement démunie face à l'autre*, chacun disposant d'une *marge de manœuvre* pour agir (Crozier et Friedberg, 1977). En dépit des contingences structurelles, les acteurs peuvent donc faire des choix, quoique restreints dans certaines situations (Lukes, 1974; Crozier et Friedberg, 1977; Giddens, 1987).

Psychologues, sociologues ou politicologues reconnaissent les multiples stratégies déployées par les acteurs dans un contexte de relation sociale. La relation de pouvoir renvoie à un champ de forces psychologiques (Lewin, 1972; Cartwright, 1959; French et Raven, 1959), à des échanges sociaux (Homans, 1961, Blau, 1959, Thibault et Kelley, 1959, dans Poitou, 1973), à des jeux stratégiques entre acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), à toute action ou système d'action capable de *créer une différence* (Giddens, 1987; Hindess, 1982). Au cœur des conflits, le pouvoir est décision mais aussi non-décision, selon les intérêts des acteurs qu'il met en scène (Dahl, 1957, 1971; Bachrach et Baratz, 1962, 1963; Lukes, 1974). Le pouvoir des acteurs reste fonction des relations et des conditions sociales dans un système d'action donné (Hindess, 1982).

Le pouvoir est parfois domination, qu'elle soit structurelle, symbolique ou relationnelle (Weber, 1922; Bourdieu *et al.*, 1968, Bourdieu, 1980). L'existence de rapports de pouvoir oppressifs est reconnue, mais plusieurs auteurs rejettent l'idée d'une conception négative du pouvoir associée à la domination (Crozier et Friedberg, 1977; Giddens, 1987; Foucault, 1975). Le pouvoir doit être considéré dans toute sa richesse et sa dynamique contradictoire, comme fondement même de l'action sociale (Crozier et Friedberg, 1977). Le pouvoir est multiforme et omniprésent; il se localise partout, se présentant sous forme de micropouvoirs (Foucault, 1976) ou d'influences moléculaires (Moscovici, 1994). Il est producteur de savoir (Foucault, 1975); il appelle la conformité ou l'innovation (Moscovici, 1982), la résistance (Foucault, 1977), la reproduction ou la transformation sociale (Bourdieu, 1980; Giddens, 1987; Crozier et Friedberg, 1977), voire l'auto production sociale (Touraine, 1984).

On constate, au point suivant, que les écrits empiriques ou théoriques sur le phénomène du pouvoir au sein des rapports P<->C, puisent, au plan théorique, chez quelques auteurs classiques en psychologie sociale et en sociologie. La centration des uns sur la subjectivité et les conditions individuelles du rapport P<->C, ou celle des autres, sur les dimensions structurelles du rapport,

constitue le reflet des débats historiques qui, dans l'étude du pouvoir, opposent subjectivité et structures, donnant lieu à une lecture différente des forces en jeu dans une situation donnée.

## **2.2. Les formes d'expression du pouvoir des acteurs**

Cette section examine les études centrées sur les comportements interpersonnels de pouvoir des acteurs. Le pouvoir du professionnel est surtout examiné à travers les dimensions suivantes: la directivité ou les comportements interpersonnels d'empathie, d'acceptation inconditionnelle et d'authenticité; les différents types de pouvoir social (coercition et récompense, légitimité, expertise, référence, information); le discours-langage et les stratégies verbales d'influence incluant celle de l'interruption et les pratiques discriminatoires selon le genre; le savoir-certitude et le discours colonisateur, etc. Quant au pouvoir des clients, il s'exprime par le symptôme, la conformité, l'acquiescement, la résistance, le retrait, la confrontation, voire la révolte, des stratégies de marchandage multiples. Enfin, la relation de pouvoir entre professionnel et client est parfois partenariat ou contrôle partagé; elle peut devenir dialogue et co-construction du rapport thérapeutique.

Ces écrits centrés sur les dimensions individuelles et interpersonnelles du rapport P<->C renvoient d'une part, à des études empiriques quantitatives dont les résultats controversés sont peu concluants ou d'autre part, à des réflexions critiques qui demeurent à un niveau théorique. On constate que le pouvoir du professionnel et la remise en question de sa pratique demeurent la préoccupation première; l'étude du pouvoir des clients est quasi absente.

### **2.2.1. La directivité du professionnel et l'approche centrée-sur-la-personne**

Précisions d'emblée que les écrits sur le phénomène du pouvoir ont été particulièrement abondants dans le domaine des soins de santé; les rapports médecins-patients se situent au cœur la littérature portant sur les débats entre médecine traditionnelle et non traditionnelle. La sociologie des professions a particulièrement éclairé le débat sur la nature du contrôle professionnel dans un contexte de changements de structures liés à l'emploi (Bogoh, 1994). Selon Bogoh (1994), la plupart des promoteurs des hypothèses de déprofessionnalisation et de prolétarianisation voient la diminution de la domination dans les rapports P<->C comme une conséquence des changements de culture et de structure dans la société; d'autres en font un sujet d'ordre philosophique. Quoi qu'il en soit, on assiste à un mouvement vers une diminution du contrôle professionnel et à une recherche de

modèles de rechange au modèle traditionnel d'interaction médecin-patient qui valorise l'établissement de rapports plus égalitaires: le modèle biomédical fait place au modèle orienté vers la « réalité de vie » du patient; le modèle participatif remplace le modèle autoritaire (Bogoh, 1994). Ces modèles ont en commun le rejet du postulat traditionnel selon lequel: *a disinterested professional acting on the basis of complex theoretical knowledge and the interests of the client who cannot understand or appreciate professional opinions, accepting and complying with professional diagnosis and treatment recommendations* (p.66).

Les points de vue sont partagés sur la réalité de cette remise en question des pratiques. Un certain nombre d'études dans le champ de la médecine indique que la nature de l'emploi et les connaissances des clients ont conduit à des changements internes au plan de la profession mais n'ont pas affecté le contrôle des médecins sur les patients (Freidson, 1984, dans Bowles, 1994). Dans le domaine de la psychothérapie psychiatrique, certains évoquent l'existence d'une *révolution éthique* depuis quelques années (Chodoff, 1996). Or, d'autres dénoncent la pratique colonisée et saturée de pouvoir (domination) et la nécessité de développer un discours éthique permettant de jeter la lumière sur la nature pseudo scientifique de la connaissance psychiatrique, sa structure hiérarchique, la dissimulation de l'information aux personnes concernées ainsi que l'exclusion systématique des clients (Blaug, 1995: 36).

Dans les années soixante-dix surtout, « les questions de pouvoir et de contrôle dans la relation médecin-patient sont au cœur des critiques sociopolitiques formulées à l'égard de la médecine, particulièrement des critiques féministes sur le patriarcat médical » (Mead et Bower, 2000: 1089). Essentiellement, les critiques renvoient à l'importance de considérer la légitimité de la connaissance et de l'expérience du patient et à celle d'un respect accru de son autonomie. À leur tour, Gallant *et al.*, (2002) rappellent qu'en vertu des principes de justice et d'équité, les politiques de santé dans les années '70 et '80 donnent force au mouvement de contrôle décisionnel accru de la part du client et à l'instauration de relations de partenariat dans le domaine de la santé. Ce virage relationnel modifie le statut du patient, qui passe d'une position de récipient passif à celle de consommateur actif et potentiellement critique, disposant de droits, notamment, à l'information, au respect et à la prise de décision en regard de sa santé (Gallant *et al.*, 2002).

C'est dans ce contexte qu'émerge l'approche centrée-sur-le-patient. Largement répandue dans le domaine des soins de santé, elle véhicule un idéal de relation égalitaire fondamentalement différente de la relation paternaliste traditionnelle (Mead et Bower, 2000; Mead, Bower et Hann, 2002). Bien que la définition de cette approche ne fasse pas consensus, elle inclut généralement cinq

grandes dimensions: 1) l'adoption d'une perspective biopsychosociale soit, d'une approche plus globale qui considère aussi les dimensions sociales et psychologiques de la personne, 2) la centration sur le patient-comme-personne qui consiste à reconnaître l'unicité de la personne et à tenir compte de la compréhension que le client a de sa maladie, plutôt que de la réduire à une catégorie diagnostique, 3) le partage du pouvoir et de la responsabilité qui implique de créer un rapport égalitaire par opposition au modèle traditionnel de pratique biomédicale, 4) l'alliance thérapeutique qui implique de porter attention aux aspects sociaux-émotifs de la relation qui augmentent le potentiel thérapeutique de la relation et enfin, 5) la centration sur le médecin-comme-personne qui implique le développement d'une conscience personnelle (*self-awareness*) en regard de sa propre influence sur l'exercice de la pratique médicale (Mead, Bower et Hann, 2002: 285).

Certaines dimensions de cette approche (pouvoir partagé et alliance thérapeutique) ont des parallèles dans les théories psychologiques du développement interpersonnel et en psychothérapie. Par exemple, l'alliance thérapeutique renvoie aux attitudes d'empathie, de congruence et d'acceptation inconditionnelle proposée par Carl Rogers (1957 dans Zimring, 1994) comme conditions nécessaires de la relation pour produire un changement thérapeutique chez le client (Mead et Bower, 2000). La remise en question de la directivité du professionnel est au cœur de l'œuvre de cet auteur considéré comme le fondateur de l'approche-centrée-sur-la-personne (PCA.Institut). Reconnu comme *l'un des plus éminents psychologues américains de sa génération*, Rogers *provoque de nombreuses controverses* dans le domaine de la psychothérapie (Zimring, 1994). Le principe d'autoactualisation de la personne confronte l'attitude de directivité du thérapeute; plutôt que d'agir en expert, il doit plutôt contribuer à *libérer le potentiel* que possède le client *pour résoudre par lui-même ses problèmes personnels* (Zimring, 1994).

Le développement d'attitudes fondamentales s'impose pour établir avec l'autre une relation professionnelle. Les conditions proposées par Rogers (1957 dans Zimring, 1994) pour conduire la relation d'aide, renvoient à trois grandes attitudes ou comportements interpersonnels du professionnel qui se résument essentiellement à: 1) la congruence, soit la capacité d'être authentique ou véritablement soi-même, ce qui implique que le professionnel développe une conscience de ce qu'il vit dans sa relation avec le client et la capacité de le communiquer, 2) la considération inconditionnelle, ce qui suppose la valorisation et l'acceptation du client et de sa réalité (ses sentiments, sa vision, ses difficultés, ses caractéristiques, etc.) ainsi que la foi ou la confiance fondamentale dans les capacités, et 3) la compréhension empathique qui suppose la capacité de se

mettre du point de vue de l'autre pour le comprendre et la capacité de communiquer cette compréhension (Zimring, 1994; Rogers, 1983 dans Zimring, 1994; AFP-ACP).

Carl Rogers demeure une référence importante dans le domaine de la relation d'aide et de l'éducation. Plusieurs instituts ou associations dans le monde visent à continuer à promouvoir l'approche rogerienne dans le domaine de la psychothérapie ou du *counselling*, notamment aux Etats-Unis (Center for Studies of the Person) et dans plusieurs pays d'Europe (Association Française de Counselling dans l'Approche Centrée sur la Personne; The British Association for the Person Centred Approach; PCA. Institut: Swiss Institute of Person-Centered Approach, etc.).

Nombre d'études empiriques dans le domaine des relations thérapeutes-clients mesurent les comportements interpersonnels du professionnel associés à l'approche centrée-sur-la-personne (Keijsers *et al.*, 2000) ou, dans le domaine des soins de santé, les comportements associés au style de pratique centrée-sur-le-patient (Mead et Bower, 2000; Mead, Bower et Hann, 2002).

Keijsers *et al.* (2000) examinent les études empiriques réalisées dans des contextes de thérapies d'orientations diverses (plus introspectives ou plus behavioristes) en considérant, notamment cinq types de comportements du thérapeute: a) les attitudes rogeriennes (empathie, chaleur, regard positif, authenticité), b) le soutien (ex. encourager, enseigner, rétroagir, etc.), c) la directivité (questionner, encadrer, conseiller), d) les interprétations et confrontations, e) l'auto-révélation de sa propre expérience au client. Ils examinent aussi les études portant sur les comportements interpersonnels du client qu'ils regroupent en trois types: 1) l'auto-révélation et la description du problème, 2) l'autoexploration et la prise de conscience et 3) la motivation, participation et la résistance.

Les résultats des études portant sur les comportements interpersonnels du client sont minces. Premièrement, celles qui se centrent sur les comportements d'auto-révélation indiquent en général que les patients trouvent important de parler de leurs sentiments et de leurs problèmes; Orlinsky et Howard (1986 dans Keijsers *et al.*, 2000) examinent seize études empiriques et trouvent que la majorité (quatorze) montre une association positive entre l'*ouverture* du patient et les résultats de la thérapie. D'autres études indiquent que le comportement du thérapeute qui consiste à questionner le patient sur la nature et l'origine de son problème, soulève la résistance, ou encore que les *questions fermées* qui génèrent de courtes réponses (oui ou non) sont les comportements verbaux évalués les moins professionnels (Keijsers *et al.*, 2000). Deuxièmement, l'importance accordée à la *prise de conscience* comme condition au changement suscite la controverse; elle constitue un *résultat* depuis une approche plus introspective (psychanalytique) alors qu'elle n'est pas considérée

importante, voire rejetée depuis une approche behavioriste centrée sur le critère de *réduction du symptôme*. Selon Orlinsky et Howard (1986 dans Keijsers *et al.*, 2000), sur trente-six (36) études recensées, vingt-six (26) n'indiquent pas de lien significatif entre ces comportements et les résultats de la thérapie. Ce résultat décevant est attribué à la difficulté de mesurer ces dimensions chez le patient. Troisièmement, les études empiriques portant sur l'importance de la motivation, la participation et la résistance dans le domaine de la psychothérapie sont décevantes; parmi les quelques instruments qui existent, un seul a l'avantage d'inclure l'auto évaluation du patient en regard de sa motivation (Keijsers *et al.*, 2000). Précisons que la résistance est vue comme un phénomène commun en psychothérapie, souvent associée à la réaction du patient, au refus de consentement, à l'opposition. Bien que ce phénomène soit traité théoriquement depuis plusieurs décennies, les études empiriques pour le mesurer sont rares et peu de données permettent d'en mesurer l'impact sur les résultats du traitement (Keijsers *et al.*, 2000).

Quant aux résultats des études centrées sur l'étude du lien entre le comportement du thérapeute et les résultats du traitement, Keijsers *et al.* (2000) constatent qu'ils sont généralement contradictoires ou peu concluants. D'emblée, les critères de mesure des résultats varient selon l'approche thérapeutique, le succès étant relié au but spécifique poursuivi par les thérapeutes (ex. prise de conscience ou réduction du symptôme). Enfin, ces études présentent plusieurs limites méthodologiques, notamment: 1) les trois-quarts utilisent des questionnaires auto révélés qui reflètent la perception des acteurs et non leur comportement, 2) la validité des instruments de mesure est sérieusement questionnée, 3) il y a peu de convergence entre les données auto rapportées et les données d'observation recueillies par le biais d'enregistrement audio ou vidéo, d'une part, et entre les évaluations des thérapeutes et celles des clients concernant leur relation, d'autre part, etc.

Un même constat méthodologique émerge aussi de l'examen des études empiriques réalisées dans le domaine des soins de santé. Mead et Bower (2000) reconnaissent que le paradigme quantitatif ne peut rendre compte de la complexité des interactions médecins-patients; les études quantitatives sont généralement controversées ou peu concluantes en raison de leurs limites méthodologiques ou du manque de sensibilité des différentes mesures. Ces auteurs reconnaissent qu'il est difficile de développer des mesures qui tiennent compte de la complexité des contextes de relations et qui soient valides et pratiques: les analyses qualitatives pourraient certes mieux rendre compte de microprocessus de consultation, mais elles sont complexes et coûteuses (temps) et les méthodes, difficiles à intégrer dans la routine professionnelle.

Les résultats d'une étude quantitative de Mead, Bower et Hann (2002) réalisée à partir de données observationnelles (173 vidéos de consultations) montre que les comportements étudiés et associés à la pratique centrée-sur-le-patient (adoption d'une perspective globale, pouvoir et responsabilité partagés, alliance thérapeutique), ne permettent pas de prédire les effets de satisfaction et d'engagement du patient. Selon les auteurs, l'efficacité de certains comportements apparaît dépendante du contexte et des personnes; un devis qualitatif apporterait certes une meilleure compréhension de tels effets. Cette hypothèse avait déjà été soulevée devant les résultats peu concluants des études empiriques réalisées dans ce champ de pratique: les préférences pour un style de pratique varient selon les clients et la clé de l'approche centrée sur le client semble résider dans la flexibilité ou l'adaptation du professionnel aux préférences des clients (Mead et Bower, 2000).

Enfin, de manière à mieux comprendre l'influence exercée sur les clients, Keijsers *et al.* (2000) proposent que la recherche se développe autour de l'évaluation de d'autres dimensions du comportement interpersonnel comme les *stratégies de motivation*, la *persuasion* et le *pouvoir social* du thérapeute. Un vaste champ d'étude en psychologie sociale aborde ces dimensions, notamment celle des bases du pouvoir social du professionnel.

### 2.2.2. Les bases du pouvoir social du professionnel

La théorie des bases du pouvoir social développée initialement par French et Raven (1959), constitue une sorte de classique dans l'étude du pouvoir en psychosociologie et elle sert de cadre théorique à plusieurs études sur le pouvoir dans des champs d'action variés: les relations médecins-patients (Rodin et Janis, 1982; Raven, 1988), les relations thérapeutes-clients (Dell, 1973; Darn, 1984) les relations employeurs-employés ou superviseurs-supervisés (Kipnis, Schmidt et Wilkinson, 1980; Fontaine et Beerman, 1977; Raven *et al.*, 1998).

Rappelons l'essentiel de cette théorie. Ces auteurs figurent parmi les premiers psychologues sociaux à s'intéresser au pouvoir et le définissent en termes *d'influence potentielle* ou *maximale* (Cartwright, 1959b; French et Raven, 1959). Ils s'inspirent de la théorie dynamique du champ de Kurt Lewin (1972) qui définit le pouvoir comme *la possibilité de faire naître des forces d'une certaine grandeur contre une autre personne* (Lewin, 1944 dans Faucheux, 1972: 89). Le concept de *forces psychologiques*, central à cette conception du pouvoir, se présente sous trois formes: 1) les forces *propres* basées sur les besoins ou une tension du système de la personne, 2) les forces

*induites* qui originent de la volonté d'une autre personne et 3) les forces *impersonnelles* qui originent d'autres parties de l'environnement (Lewin, 1938 dans Cartwright, 1959b).

Le concept de champ de forces est central pour l'étude du pouvoir chez les psychologues sociaux d'orientation lewinienne. French et Raven (1959) et Cartwright (1959b) fondent respectivement leur théorie du pouvoir sur les forces induites par un agent social (O), individu ou groupe, pour modifier le comportement d'une autre personne-cible (P) sur qui s'exerce le pouvoir. Les auteurs développent un système conceptuel qui intègre les concepts de pouvoir, d'influence et de changement. Le pouvoir est donc défini en termes d'influence potentielle alors que l'influence constitue en quelque sorte le pouvoir actualisé: *influence is kinetic power, just as power is potential influence* (French et Raven, 1959: 152). Chaque agent possède un répertoire d'actes potentiels, défini en fonction de déterminants individuels et sociaux (habiletés sociales, ressources, position sociale) mais il peut choisir d'exercer moins d'influence que ne lui permettrait son pouvoir dans un système donné. Le pouvoir de O sur P est l'influence maximale que O peut exercer sur P à un moment donné pour changer le comportement de P dans une direction donnée. L'influence est comprise comme la force résultante sur P et traduite en termes de changements psychologiques (incluant comportements, opinions, attitudes, buts, valeurs). Cette influence (consciente ou non) induite par O est constituée de deux composantes: *une force pour changer le système dans la direction induite par O et une force de résistance opposée soulevée par l'action de O*. Il faut entendre par force de résistance celle qui s'exerce dans une direction opposée et qui est provoquée par l'action de O ou en réponse à la force induite par O. Enfin, ce pouvoir est traduit par une équation mathématique. Le pouvoir de O sur P (O/P) dans un système donné (a) est la résultante maximale des deux forces en jeu: la force induite par O dans la direction  $x$ , moins la force de résistance face à O dans la direction opposée à  $x$ : *Pouvoir de O/P (a) = (f a, x - f a, x) max.*

Bien que les phénomènes de pouvoir et d'influence impliquent une relation dyadique entre deux agents, French et Raven (1959) choisissent de se centrer sur les perceptions de P, la personne-cible sur qui s'exerce le pouvoir de O. Ils identifient et définissent différents types de pouvoir social ou grands facteurs qui fondent en quelque sorte le pouvoir que la cible accorde à l'agent: 1) le pouvoir de récompense, 2) le pouvoir de coercition, 3) le pouvoir légitime, 4) le pouvoir de référence, 5) le pouvoir d'expert et 6) le pouvoir de l'information (directe ou indirecte) étroitement lié au pouvoir d'expert (French et Raven, 1959; Raven, 1988).

Les récents travaux entourant cette théorie des bases du pouvoir social ont contribué au développement d'un *modèle d'influence interpersonnelle* qui intègre un ensemble d'autres variables



telles que: différentes motivations de l'agent (ex. besoin de pouvoir, préoccupation liée à l'image personnelle, etc.), les bases de pouvoir disponibles, d'autres stratégies possibles (ex. manipulation, stratégies pour augmenter ses ressources), etc. (Raven, 1992). Il spécifie désormais onze bases du pouvoir social: 1) le pouvoir de récompense et celui de coercition sont différenciés selon que les récompenses ou les sanctions soient d'ordre personnel ou impersonnel, et 2) le pouvoir légitime est différencié selon les raisons ou normes d'obligations qui fondent la légitimité du pouvoir de l'agent ou génère un sentiment d'obligation chez la cible: a) la position de l'agent dans la structure, b) la norme de réciprocité qui implique que la cible obéisse à l'agent en échange d'une faveur reçue, c) la norme d'équité qui octroie à l'agent le droit de faire une requête à la cible en guise de compensation pour un tort qu'elle a causé et d) la dépendance ou la norme de responsabilité sociale qui oblige l'agent à soutenir la cible dans le besoin (Raven, 1992 ; Raven *et al.*, 1998).

Le tableau suivant constitue une synthèse des différentes bases du pouvoir social et de leurs effets sur 1) la relation entre l'agent et la cible (mouvement d'attraction, de résistance) et 2) la portée du pouvoir, soit le maintien du changement (degré de dépendance ou d'indépendance du comportement de la cible à l'égard de l'agent) (French et Raven, 1959; Raven, 1988, 1992; Raven *et al.* 1998). (Voir Tableau 7 en page 70).

L'intérêt des chercheurs pour l'étude des stratégies d'influence ou celle des bases du pouvoir social, est de mesurer la portée de la stratégie d'influence (ou de la base de pouvoir), soit son efficacité à produire des changements de comportements sociaux (Joule, 1994). Plusieurs études montrent que contrairement au pouvoir de récompense ou de coercition qui produisent des changements de comportement dépendants de la surveillance de l'agent qui exerce le pouvoir, le pouvoir de référence et le pouvoir d'information produisent des changements socialement *indépendants* (French et Raven, 1959; Raven, 1988, 1992; Raven *et al.* 1998). L'étude de Raven (1988) sur les relations entre les praticiens de la santé et leurs clients sont consistants avec de tels résultats. Raven (1988) évalue les bases du pouvoir social qui sont jugées les plus appropriées pour justifier la conformité des clients aux avis ou prescriptions des praticiens. Les résultats montrent que lorsque le changement est introduit par le pouvoir de l'information: 1) l'acceptation privée des recommandations du médecin est plus grande, 2) le client s'attribue plus souvent le changement, 3) le changement se maintient davantage en l'absence de surveillance. Or, l'appréciation du médecin en tant que personne est plus grande lorsque le changement est introduit par le pouvoir de référence, suivi du pouvoir de l'information.

Tableau 7. Les Bases du pouvoir social: leur portée et leurs effets sur la relation.

Base du pouvoir social	Effets
<p><b>Pouvoir de récompense et pouvoir de coercition</b> Basé sur la croyance de P à l'effet que O a la possibilité de manipuler des récompenses ou des sanctions à son égard, que celles-ci soient d'ordre impersonnel ou matériel (argent) ou d'ordre personnel ou affectif (approbation, rejet)</p>	<p>Changements dépendants de la surveillance de O et de la croyance que O peut exercer ce pouvoir de récompense ou de coercition</p> <p><b>Pouvoir de récompense</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le changement peut devenir indépendant avec le temps</li> <li>➤ Augmentation de l'attraction de P pour O: transformation possible vers le pouvoir de référence</li> <li>➤ Pas de force de résistance si P considère que O est légitimé d'offrir ces récompenses</li> <li>➤ Étendue du pouvoir limitée aux systèmes où O peut récompenser; des échecs dans les essais de récompenser dans d'autres systèmes diminuent le pouvoir</li> </ul> <p><b>Pouvoir de coercition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La force négative de la coercition (lavage de cerveau) peut s'étendre à d'autres régions du champ psychologique; les changements secondaires (idéologie) peuvent être indépendants</li> <li>➤ Diminution de l'attraction pour O et Augmentation de la résistance de P.</li> </ul>
<p><b>Pouvoir légitime</b> Basé sur le droit légitime de O de prescrire un comportement et l'obligation de P d'accepter cette influence en raison: 1) de la <i>position</i> de O, ou 2) de la norme de <i>réciprocité</i> ou 3) de la norme de <i>équité</i> ou 4) de la <i>dépendance</i> de P et de la norme de responsabilité sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le degré de dépendance varie selon les forces induites par O et les valeurs de P et non en fonction de la surveillance de O.</li> <li>➤ Les tentatives d'exercer ce pouvoir en dehors du champ légitimé diminuent le pouvoir de la figure d'autorité O ainsi que l'attraction de P pour O, si la coercition ou la récompense (perçue comme un appât) ne sont pas légitimées</li> </ul>
<p><b>Pouvoir de référence</b> Basé sur l'identification de P à O ou sur un sentiment d'accord avec O ou une attraction pour O et un désir de s'associer à O ou de maintenir le lien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La dépendance du changement n'est pas reliée à la surveillance de O. Comme P n'est souvent pas conscient de ce pouvoir, les changements tendent à devenir indépendants.</li> <li>➤ Pouvoir ayant la plus grande portée: plus l'identification de P à O est grande, plus le pouvoir de référence est grand.</li> </ul>
<p><b>Pouvoir d'expert et pouvoir d'information</b> Basé sur la perception que O possède une expertise dans un domaine précis, et sur le contenu persuasif de la communication de O (logique de l'argument, évidence des faits...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Changement initial (nouvelle structure cognitive) relativement dépendant de O; l'influence informationnelle produira une structure plus indépendante. Le pouvoir de l'information est la seule base de pouvoir qui conduit à des changements socialement indépendants</li> <li>➤ Portée du pouvoir limitée aux systèmes cognitifs et à des domaines spécifiques.</li> </ul>

*Louise Lemay, 2004 : Synthèse de French et Raven, 1959; Raven, 1988, 1992; Raven et al., 1998.*

La typologie des bases du pouvoir social sert de cadre pour conduire de nombreuses recherches, plus souvent centrées sur les cinq bases proposées par French et Raven (1959) (excluant le pouvoir de l'information) (Raven *et al.*, 1998). Elle constitue l'un des modèles conceptuels les

plus largement utilisés dans le domaine de la psychologie sociale et industrielle au cours des dernières décennies (Podsakoff et Schriesheim, 1985).

Dans le domaine du *counselling*, la plupart des recherches sur les bases du pouvoir social se sont surtout centrées sur le pouvoir d'expert et le pouvoir de référence (Dell, 1973; Darn, 1984). Les études expérimentales menées dans les années '60 et '70 montrent que l'influence du conseiller est déterminée en partie par la perception que le client a de lui comme étant un expert, comme étant attrayant ou semblable à lui (pouvoir de référence) ou encore comme étant à la fois expert et attrayant (Dell, 1973). Pour comprendre ces résultats et expliquer les mécanismes de changement de comportement en *counselling* et en psychothérapie, Strong et Matross (1971 dans Dell, 1973) proposent un cadre théorique, inspiré notamment de la théorie lewinienne et de celle des bases du pouvoir social. Essentiellement, le changement de comportement est fonction de la puissance relative des forces qui induisent l'obéissance (pouvoir social du thérapeute) et celles qui la retiennent (résistance et opposition du client). Goodyear et Robyak (1981 dans Darn, 1984) développent ce modèle d'influence sociale en considérant: 1) cinq sources de pouvoir utilisées par le conseiller soit, le pouvoir légitime, d'expert, de référence, d'information et enfin, le pouvoir écologique qui émerge de l'habileté du conseiller à soutenir le client dans ses efforts pour contrôler son environnement personnel, et 2) deux forces introduites par le client soit, la résistance générée par l'approche ou les caractéristiques du conseiller lorsqu'il tente d'introduire un changement de comportement chez le client, et l'opposition qui constitue davantage une réaction au comportement ou aux implications du changement introduit par le conseiller plutôt qu'une réaction à ses stratégies d'influence. Dans la tradition quantitative, ce processus d'influence sociale est aussi traduit en formule mathématique incluant les différentes forces en jeu dans la production du changement chez le client:  $AB$  (changement de comportement) =  $P$  (pouvoir social du conseiller) + [ $O$  +  $R$  (opposition et résistance du client)] (Strong et Matross, 1973 dans Darn, 1984).

Bien que cette typologie demeure une référence de base en psychologie sociale, et qu'elle soit utile aux professionnels pour analyser les fondements et les effets de leur pouvoir, les travaux des auteurs s'inscrivent dans le contexte historique d'une science mesurée en laboratoire. Par exemple, les résultats de l'étude de Raven (1988) utilisant un questionnaire basé sur un scénario hypothétique, représentent ce que les répondants pensent qu'ils feraient dans certaines conditions; l'auteur reconnaît l'importance de recueillir dans le futur des données basées sur de réelles interactions. Or, plusieurs autres études sur les bases du pouvoir social utilisent des données observationnelles mais sont quantitatives et comportent d'importantes limites méthodologiques.

Podsakoff et Schriesheim (1985) présentent une revue de littérature exhaustive des études utilisant la typologie de French et Raven (1959) dans le domaine de la psychologie industrielle. Ils constatent que les études expérimentales n'examinent que quelques bases seulement du pouvoir social ou ne considèrent pas ses effets du pouvoir social. Considérant les résultats inconsistants de ces études, ils soulignent leurs nombreuses limites méthodologiques, par exemple: 1) elles utilisent des questionnaires auto-reportés qui comportent des biais de désirabilité sociale, 2) les énoncés (trop restrictifs ou trop vagues) des diverses échelles de mesure utilisées ne sont pas valides théoriquement et la majorité ne comporte qu'un seul item pour mesurer un type de pouvoir, 3) le type d'échelle (*ranking technique*) utilisé génère des problèmes d'interprétation des données, 4) la centration porte sur le pouvoir du superviseur non celui du supervisé, 5) le référent utilisé pour la mesure est attributionnel (centré sur la raison du supervisé pour obéir) plutôt que comportemental et plus observable (centré sur ce que le superviseur fait), etc. (Podsakoff et Schriesheim, 1985). Ces constats montrent l'importance: 1) d'utiliser des mesures d'observation, 2) de porter davantage attention au contexte et aux différences entre les échantillons (ex. service public, service privé), soit aux sources de pouvoir disponibles à un superviseur dans un contexte donné, 3) de mesurer les effets liés aux différences de contexte, 4) de mener des études longitudinales pour établir des liens de causalité entre les variables, etc. (Podsakoff et Schriesheim, 1985).

Les développements se poursuivent dans ce champ d'étude des bases du pouvoir social. En partie en réponse aux diverses critiques et problèmes méthodologiques soulevés, et suite aux dernières conceptualisations entourant cette typologie, Raven *et al.* (1998) développent un instrument de mesure des onze bases du pouvoir social et mènent à nouveau une étude quantitative à partir de l'utilisation de scénarios hypothétiques...

Nonobstant les limites des études entourant cette typologie, elle s'avère utile pour observer les différentes sources de pouvoir qui agissent dans un contexte donné de relation. Notamment, le pouvoir de référence mérite une attention particulière. Dans le domaine des relations superviseurs-supervisés en contexte organisationnel, plusieurs études montrent que le *pouvoir d'expert* et le *pouvoir de référence* sont positivement reliés à différentes variables de résultats sur les employés tels que la performance au travail, la satisfaction face à la supervision, la satisfaction générale au travail, etc. (Podsakoff et Schriesheim, 1985). Dans le domaine des soins de santé, Rodin et Janis (1982) se centrent sur le pouvoir de référence et définissent, à l'intérieur de trois phases critiques de la relation, les stratégies à privilégier et les obstacles rencontrés à établir le pouvoir de référence, à l'utiliser et à le maintenir. Or, ce type de pouvoir est souvent négligé ou sous-utilisé (Raven, 1988)

alors qu'il a des effets sur l'internalisation des recommandations du professionnel (Rodin et Janis, 1982: 41) ou conduit à des changements indépendants avec le temps et contribue au développement d'une relation harmonieuse entre le praticien et le client (Raven, 1988: 235). Dans le domaine du *counselling*, l'étude de Heppner et Heesaker (1982, dans Darn, 1984) montre, notamment, 1) que les conseillers, qui sont perçus par les clients comme les plus attrayants (pouvoir de référence), se perçoivent eux-mêmes comme ayant le plus de pouvoir social et que 2) les clients qui considèrent avoir le conseiller le plus attrayant sont ceux qui ont le plus haut niveau de motivation. Enfin, cette base de pouvoir social est associée aux relations d'aide efficaces. *Referent power is the source of interpersonal power that appears to be the most consistent with the goal of developing effective helping relationships* (Van-Rye et Heaney, 1997: 685).

À partir des théories du pouvoir en psychologie sociale et des écrits sur l'*empowerment*, et considérant l'importance du pouvoir de référence et du principe de participation du client, Van-Rye et Heaney (1997) proposent un modèle de pratique d'aide efficace qui inclut un ensemble de stratégies regroupées autour de ces deux grands principes d'action (voir Tableau 8ci-dessous). Ces stratégies supportent le modèle de French et Raven (1959).

Tableau 8. Stratégies de pouvoir pour développer des relations d'aide efficaces

Fournir un regard positif inconditionnel	Faciliter la participation du client
1. Communiquer des commentaires empathiques	1. Utiliser des questions ouvertes plutôt que des questions fermées
2. Adopter des comportements non verbaux d'acceptation	2. Accueillir avec acceptation le point de vue des clients
3. Éviter de critiquer et de blâmer les clients	3. Développer des habiletés d'écoute active
4. Éviter les interprétations psychologiques des motifs, conflits et défenses des clients	4. Réduire la distance sociale en faisant ressortir les similitudes
5. Utiliser des processus d'écoute active pour identifier, rétroagir et construire à partir des forces des clients	5. Partager toute l'information et les ressources pertinentes pour faciliter le processus de prise de décision du client
6. Examiner les obstacles (personnels et contextuels) à l'acceptation inconditionnelle et implanter des mécanismes pour les contrer	

*Résumé de Van-Rye et Heaney (1997: 698)*

### 2.2.3. Le pouvoir-marchandage des professionnels et des clients

Des auteurs ayant examiné les stratégies déployées par les professionnels ou les clients au sein de leur rapport, envisagent la relation de pouvoir comme une forme d'échange social entre acteurs (Blegen et Lawler, 1989; Hogan *et al.*, 1983). Cette perspective est utile à considérer dans un contexte où les professionnels exercent un contrôle sur les ressources dont les clients ont besoin.

Ces auteurs puisent dans les théories de l'interaction (incluant la théorie de l'échange social) qui établissent une analogie plus ou moins explicite entre les interactions sociales et les échanges économiques (Poitou, 1973). Cette théorie du pouvoir en psychologie sociale utilise la notion psychologique de renforcement, d'utilité ou de valeur subjective empruntée aux sciences économiques et politiques (Homans, 1961, Blau, 1959, Thibault et Kelley, 1959, dans Poitou, 1973). L'interaction sociale est conçue comme *un échange d'activités concrètes ou non, et plus ou moins profitables ou coûteuses, entre au moins deux personnes* (Homans, 1961 dans Poitou, 1973: 52). Le postulat de base est que chaque acteur vise à augmenter ses profits, soit en diminuant ses coûts, soit en augmentant ses gains, ou les deux. Le comportement social résulte de la perception qu'a l'acteur du rapport coût-bénéfice d'une situation.

Blau (1964, dans Poitou 1973) classe les échanges sociaux à partir de deux critères: la spontanéité des échanges et leur symétrie. Ils sont spontanés si les renforcements sont offerts sans calcul alors qu'ils sont non spontanés s'ils peuvent faire l'objet de marchandage. Ils sont symétriques si les acteurs échangent des ressources de même catégorie, ou dissymétriques, si les renforcements sont de nature différente. La relation de pouvoir est vue comme un échange non spontané et dissymétrique. Elle existe si l'individu A peut imposer sa volonté à B par la menace de le punir ou de retirer les renforcements fournis. B est dépendant du pouvoir de A s'il a besoin de A pour obtenir un bien nécessaire qu'il ne peut se procurer autrement et s'il ne peut contraindre A à le lui donner. Enfin, Thibault et Kelley (1959 dans Poitou, 1973) envisagent différentes formes de relations de pouvoir-dépendance selon les possibilités de chacun de faire des choix ou d'influencer les profits de l'autre.

Deux écrits dans le domaine des relations d'aide retiennent l'attention: l'étude empirique de Hogan *et al.* (1983) centrée sur les stratégies de marchandage des professionnels en fonction de leur contexte de pratique (privé ou public) et l'étude théorique de Blegen et Lawer (1989) centrée sur les conduites stratégiques des clients dans leur rapport avec des travailleurs, pourvoyeurs de services gouvernementaux.

Quoique limitée à la perspective du professionnel, l'étude de Hogan *et al.* (1983) soulève les enjeux de pouvoir entourant le marchandage des informations confidentielles par les professionnels. Par le biais de questionnaires et de résolution de dilemmes éthiques, les auteurs examinent les stratégies des praticiens sociaux en regard de cette gestion, selon qu'ils travaillent en secteur privé ou public. Les résultats montrent que comparativement aux travailleurs du secteur privé, ceux qui œuvrent au public sont davantage affectés dans leur travail s'ils ne peuvent pas utiliser des sources

extérieures d'informations concernant les clients; ils sont aussi davantage sollicités par l'extérieur pour fournir de telles informations et également plus enclins à résoudre leurs dilemmes éthiques en révélant cette information. Les auteurs réfèrent à la théorie de l'échange social de Blau (dans Hogan *et al.*, 1983) qui définit quatre types de récompenses sociales: l'argent, l'approbation ou la reconnaissance sociale, l'estime et la conformité. L'étude montre que pour les praticiens du secteur public, la conformité de la part des clients est perçue comme la principale source de gratification sociale. Or, l'information privilégiée concernant la vie privée des clients est alors utilisée comme instrument de pouvoir pour obtenir cette conformité. Les conditions de gestion de l'information confidentielle par les professionnels, différentes selon le milieu de pratique, agissent donc sur la structuration du lien d'interdépendance entre les acteurs.

La complexité du rapport d'interdépendance P<->C est davantage explorée par Blegen et Lawler (1989) dont l'étude a le mérite d'examiner la question du pouvoir sous l'angle des stratégies déployées par les clients. Les auteurs étudient le pouvoir-marchandage (*bargaining*) dans le cadre des relations d'autorité entre clients et pourvoyeurs de services au sein d'institutions socialement légitimées (ex.: services de santé, services sociaux, services éducatifs, etc.); un type de relation analogue à celui qu'établissent les acteurs dans le projet à l'étude. Les travailleurs sont vus comme des autorités légitimes du fait que leur position est autorisée (*authorized*) par l'institution et reconnue (*endorsed*) par les clients. C'est un rapport légitimé, non symétrique et volontaire, ayant la particularité d'être initié et maintenu par celui qui détient le moins de pouvoir, le client. Alors qu'il peut refuser le service de l'autorité, celle-ci est tenue de le rendre. Ce rapport non réciproque implique une dépendance mutuelle car les clients contrôlent des produits (résultats atteints par les clients) qui ont de la valeur pour les professionnels. Même si le rapport engage les acteurs dans la poursuite d'un but commun centré sur un changement de condition ou de comportement du client, des conflits surgissent en raison de la divergence des moyens envisagés pour l'atteindre ou de la façon de traduire en action les droits et les obligations de chacun.

L'intérêt pour cette étude tient à l'effort de théorisation de Blegen et Lawler (1989) qui examinent dans quelles conditions les clients, en situation de conflit avec l'autorité lorsqu'ils se voient refuser leur requête, tentent de l'influencer plutôt que de s'y soumettre ou de se retirer de la relation. S'appuyant sur la théorie de l'échange social et celle de l'action stratégique d'Emerson (1962,1972, dans Blegen et Lawler, 1989), auxquelles ils intègrent les concepts d'attribution et de légitimité de l'autorité, ils développent une typologie des stratégies d'influence utilisées par les clients en réponse au conflit suscité par le refus de leur requête. Quand des conflits surgissent les

clients peuvent questionner la relation autorité-client ou la structure sociale elle-même. Huit stratégies sont regroupées autour de deux grandes catégories, selon qu'elles visent à: 1) utiliser certains aspects structureaux de l'organisation pour influencer le comportement de l'autorité tout en laissant la relation inchangée ou 2) modifier directement la relation de pouvoir-dépendance (voir Tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9. Stratégies de pouvoir des clients en contexte de rapports avec l'autorité

Stratégies pour maintenir la relation existante	Stratégies pour modifier la relation de pouvoir
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le recours aux normes de l'institution pour contraindre ou diriger le comportement de l'autorité</li> <li>➤ la menace de quitter si l'autorité ne se soumet pas à la requête (impact sur le sentiment d'obligation lié au rôle de l'autorité)</li> <li>➤ l'application de sanctions indirectes comme recourir à une autorité supérieure</li> <li>➤ l'application de sanctions directes positives (louanges, reconnaissance verbale) ou négatives (critiques, menaces de dénoncer la mauvaise qualité des services...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ diminuer sa propre motivation ou la valeur accordée aux avantages de la relation (diminuer sa dépendance)</li> <li>➤ développer d'autres sources possibles pour répondre à ses besoins</li> <li>➤ augmenter la motivation de l'autorité en augmentant la valeur qu'elle accorde au but (l'atteinte des résultats par le client)</li> <li>➤ faire coalition avec d'autres clients.</li> </ul>

*Résumé de Blegen et Lawler (1989)*

Les auteurs postulent que le choix du client pour l'une ou l'autre de ces stratégies d'influence est fonction de l'interaction entre les attributions du client et la position de pouvoir respective de chacun dans la relation, déterminée par les possibilités dont ils disposent et la valeur accordée au but. Ainsi, le client sélectionne ses stratégies en fonction: 1) du jugement qu'il porte sur les raisons justifiant le refus de sa demande par l'autorité (institution, attitude de l'autorité, compétence de l'autorité), 2) les options de rechange dont il dispose et 3) la valeur qu'il accorde à ses avantages immédiats en lien avec le but poursuivi. Les stratégies retenues sont celles dont les probabilités de réussite sont les plus grandes.

Ce modèle proposé offre des pistes de réflexion intéressantes sur la réversibilité du pouvoir au sein de relations asymétriques entre clients et autorités légitimes. Il présente un certain répertoire de stratégies à la portée des clients pour influencer tant le rapport de pouvoir avec le professionnel que le système dans lequel il s'inscrit. Il a donc le mérite de considérer les caractéristiques interactionnelles et structurelles du rapport P<->C. Par contre, le modèle théorique prévoit systématiquement le résultat de la sélection qui sera faite par le client et ce, à partir de construits théoriques basés sur un calcul stratégique des coûts-bénéfices dans certaines conditions subjectives (attribution) et objectives (nombre de solutions de rechange disponibles). Or, les clients ne sont pas



interchangeables et leurs réactions, dans les mêmes conditions, ne peuvent être prévisibles. Les auteurs négligent de considérer d'autres facteurs d'ordre individuel qui interviennent dans le choix du client d'influencer, de se soumettre ou de se retirer sa demande, par exemple: sa croyance en son propre pouvoir d'agir ou en ses moyens d'action, son degré de connaissance des règles de l'organisation dans laquelle s'inscrit le rapport, sa peur de confronter le professionnel ou l'organisation, sa capacité d'agir au sein de ce système. Même si le client prévoyait une réponse hypothétique à un conflit, son comportement risque d'être différent lorsqu'il se trouve confronté à la situation. Le champ d'étude de la cognition sociale éclaire la différence entre *raisonnement réfléchi* et *raisonnement en action*, considérant les facteurs d'ordre affectif dans la résolution des problèmes sociaux (Lemay, 1990). De tels facteurs influencent les meilleures décisions stratégiques, de sorte qu'il s'avère difficile de prédire le jeu des acteurs dans les mêmes conditions structurelles.

#### **2.2.4. Le pouvoir-discours et les stratégies verbales du professionnel**

Les phénomènes de communications constituent un vaste champ d'étude en psychologie sociale du fait que tout message, verbal ou non verbal, peut être considéré comme source d'influence susceptible d'introduire des changements d'attitudes, d'opinions ou de perceptions. Plusieurs études sur le pouvoir-discours du professionnel au sein du rapport P<->C examinent les stratégies verbales des professionnels dans divers contextes (médecine, psychothérapie, *counselling* légal, éducation-réadaptation). Dans le domaine de la santé, plusieurs études sur les interactions médecin-patient se sont centrées sur les stratégies linguistiques associées au pouvoir et au contrôle professionnel, mettant en contraste la « voix de la médecine » avec celle de la réalité de vie des personnes (*lifeworld*) (Mishler, 1984 dans Bogoh, 1994).

Dans le domaine de la relation d'aide, des auteurs montrent la prérogative des professionnels à diriger l'entretien ou la communication: certaines stratégies linguistiques ou communications écrites augmentent le contrôle du professionnel à structurer l'interaction (Bogoh, 1994; Solas, 1995; Werner-Wilson *et al.*, 1997) ou relèvent d'une *prétention au pouvoir* (certitude) plutôt que d'une *prétention à la validité* (Bouchard *et al.*, 1996). Certains auteurs examinent la stratégie d'interruption en considérant le rôle du genre (du client ou du thérapeute); les études sont quantitatives et réalisées, par exemple, à partir d'une analyse d'enregistrements vidéos de sessions de thérapie (Cooke et Kipnis, 1996; Werner-Wilson *et al.*, 1997), d'enregistrements de conversations de dyades P<->C (Bogoh, 1994) ou d'analyse de rapports d'évaluation (Bradshaw et Hinds, 1997).

L'étude des règles thérapeutiques montre que le professionnel gouverne le processus thérapeutique et que ses prérogatives influencent les droits des acteurs; il conserve généralement un rôle central et demeure la source de toutes les règles thérapeutiques (Viaro et Leonard, 1983 dans Werner-Wilson *et al.*, 1997: 374). Werner-Wilson *et al.* (1997) montrent que la stratégie de l'interruption structure le rapport P<->C: elle constitue un chevauchement de discours qui crée une intrusion ou une rupture et qui, bien qu'elle ne soit pas nécessairement utilisée délibérément, contribue à établir et maintenir les différences de pouvoir entre acteurs. Les résultats de leur étude montrent que le *genre* du client influence le processus thérapeutique: les thérapeutes interrompent les femmes trois fois plus souvent que les hommes. Par ailleurs, les résultats de l'étude de Cooke et Kipnis (1986) montrent plutôt l'influence du genre du thérapeute: les hommes, comparés aux femmes, interrompent plus souvent les clients. Ces auteurs examinent les conditions qui affectent différentes stratégies verbales d'influence utilisées par les thérapeutes telles que: 1) l'instruction, 2) les explications ou interprétations, 3) la centration sur les sentiments vécus (*focusing*), 4) le renforcement verbal (écoute active), 5) la recherche d'information (demande de clarification), 6) l'apport d'information, 7) le support (pour modifier les sentiments par un comportement d'encouragement ou d'empathie) et enfin, 8) l'interruption. Leurs résultats montrent que: 1) les thérapeutes sont consistants dans l'utilisation de leurs tactiques d'un client à l'autre, 2) les hommes, comparés aux femmes utilisent plus de tactiques et interrompent plus souvent les clients 3) les thérapeutes utilisent des tactiques plus passives au début de l'entretien et plus actives à la fin, 4) ils disent plus souvent aux femmes quoi faire qu'ils ne le font avec les hommes, 5) ils expliquent plus souvent aux hommes les pensées, émotions et comportements, qu'ils ne le font avec les femmes, 6) ils utilisent une influence plus forte (qui requiert une réponse) auprès des femmes que des hommes (Cooke et Kipnis, 1986).

Bogoh (1994) montre que les stratégies linguistiques utilisées, incluant l'interruption, agissent généralement comme freins à l'interaction sociale. Le comportement des professionnels, influencé par le genre des clients et les contraintes bureaucratiques, ressemble davantage au modèle traditionnel autoritariste, caractérisé par la domination, la neutralité et la distance professionnelle, qu'au modèle participatif, centré sur le client et sa réalité. Nombre de stratégies verbales accentuent le pouvoir du professionnel et son contrôle de l'interaction et du client: contrôler le sujet, interrompre l'expression des émotions vécues, adopter une attitude de neutralité puis changer de sujet, etc. Ces conduites verbales existent en dépit des efforts déployés par les clients pour tenter de

réduire la distance sociale: utiliser le jargon du professionnel, utiliser leurs propres connaissances reliées au domaine d'expertise du professionnel, etc.

Responsable de l'organisation du discours thérapeutique, le professionnel, rappellent Werner-Wilson *et al.* (1997) peut exercer son pouvoir de conversation pour faciliter le changement ou pour maintenir le *statu quo* de la relation professionnel-client; il importe donc d'examiner les conséquences des stratégies d'interruption sur la nature du rapport P<->C établi. À son tour, Bogoh (1994) propose d'évaluer en quoi les stratégies verbales agissent comme freins ou comme accélérateurs à l'interaction professionnel-client, en contribuant soit, à établir ou à maintenir une distance sociale dans les rapports (modèle autoritaire), ou plutôt à réduire cette distance et à augmenter la solidarité entre acteurs (modèle coopératif).

Forts de cette volonté, Bouchard, Pelchat et Boudreault (1996), dans le secteur de l'éducation-réadaptation, proposent d'examiner les dimensions interpersonnelles en jeu dans la communication parent-intervenant. Ils développent un cadre théorique pour l'étude des conduites verbales des acteurs en situation de prise de décision, entourant l'élaboration du plan de services ou d'intervention d'un enfant en difficulté. En contexte de prise de décision, rappellent les auteurs, chacun *arrive habituellement avec une prétention au pouvoir (proposition à faire accepter par l'autre) ou à la validité (proposition à discuter avec l'autre)* (p.25). Ces auteurs puisent dans la Théorie critique de l'action communicative proposée par Jurgen Habermas (1976). Cette théorie oriente vers le rejet d'un raisonnement instrumental en contexte de relation d'aide et la mise en place d'une pratique communicative orientée vers la compréhension mutuelle. L'épistémologie de ce philosophe et sociologue contemporain suscite l'intérêt dans plusieurs domaines des sciences sociales depuis la dernière décennie (Blaug, 1995). Sa théorie critique enrichit l'étude des rapports entre acteurs sociaux sous l'angle du pouvoir-communication, principalement par l'importance accordée à l'autocritique du discours et à la quête d'une plus grande justice sociale qui prend ici la forme d'une communication moralement juste.

Bouchard, Pelchat et Boudreault (1996) illustrent, à partir de la typologie proposée par Habermas, des conduites verbales d'intervenants relevant de la *prétention au pouvoir* et correspondant à trois types d'agir: 1) l'*agir stratégique* consiste à utiliser des *arguments de rationalité fondés sur des connaissances ou des savoirs scientifiques* (p.26), 2) l'*agir normatif* consiste à *invoquer des raisons normatives pour convaincre l'autre* (normes sociales, institutionnelles, professionnelles) (p.28) et 3) l'*agir dramaturgique* renvoie à l'utilisation d'arguments fondés sur le seul savoir pratique de l'intervenant. Essentiellement, les auteurs

proposent d'opter pour la *prétention à la validité* plutôt qu'au pouvoir et de fonder le partenariat parent-intervenant sur les caractéristiques de l'*agir communicationnel*, lequel implique pour l'intervenant la *capacité ou volonté d'accepter que sa proposition soit soumise à la critique des autres* afin de la valider (p.30). Cette critique se veut réciproque, chacun, parent et intervenant, se reconnaissant la *capacité de critiquer et d'être critiqué* (p.31); les acteurs établissent ainsi un *rapport d'égalité* fondé sur la recherche de *propositions consensuelles*.

Malgré l'intérêt que revêt ce cadre théorique proposé par Bouchard, Pelchat et Boudreault (1996), il ne tient pas compte des enjeux relationnels et structurels qui, au-delà de la volonté des professionnels, freinent la capacité des clients d'être critique face aux professionnels, notamment quand ceux-ci exercent un contrôle sur les ressources dont ils ont besoin (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003; Cohen, 1998). Inspiré du même cadre théorique, Blaug (1995) abordera plutôt les contraintes structurelles à ce discours idéalisé (voir 2.3.1).

### **2.2.5. Le dialogue entre acteurs: antidote au pouvoir d'expert ?**

Le rôle du langage et l'importance accordée au dialogue sont au cœur des thérapies constructivistes qui émergent du courant post-moderne (Guilfoyle, 2003). Certains auteurs centrés sur le pouvoir d'expert, proposent de déconstruire la connaissance, le pouvoir et l'autorité du thérapeute ou de co-construire la relation professionnel-client (Amundson *et al.*, 1993; Berzoff et Mattei, 1999; Bowles, 1999; Owen, 1995; Solas, 1995). Alors que certains vantent les vertus du dialogue entre professionnels et clientes, d'autres mettent surtout en relief le pouvoir que ce dialogue ne peut réussir qu'à dissimuler (Guilfoyle, 2003; Solas, 1995).

Les théories de l'intersubjectivité servent de cadre de référence à des auteurs d'orientation psychanalytique, pour remettre en cause la conception traditionnelle du patient considéré en tant qu'objet et celle de l'objectivité-neutralité du thérapeute. Depuis cette perspective théorique, précise Bowles (1999), la rencontre thérapeutique relève d'une co-crédation entre deux personnes dont les subjectivités s'influencent mutuellement. Centrale au processus de traitement, la subjectivité réfère aux réactions subjectives des deux personnes qui engagent mutuellement leurs capacités émotives et cognitives respectives et dont les réponses, verbales ou non verbales, s'inter influencent. Selon Bowles (1999), la relation clinique ne se différencie pas des autres relations par l'expression des sentiments d'un seul partenaire (le client), mais par le degré des émotions vécues et l'utilisation qui en est faite, ces deux facteurs étant interdépendants. Tout ce qui se dégage dans *l'ici et le maintenant* de leur relation, est vu comme une expérience unique dans laquelle les thérapeutes sont

interpellés à mettre leur subjectivité au centre du processus thérapeutique et à considérer les impasses comme des événements relationnels plutôt que comme le reflet de la pathologie du client. Ainsi, les phénomènes de contre-transfert ne sont plus considérés comme des obstacles au traitement ou des facteurs contaminants, mais essentiels au processus thérapeutique (Berzoff et Mattei, 1999).

Essentiellement, la théorie et la pratique psychanalytique intersubjectives interpellent les thérapeutes à explorer plus intensivement leurs propres réponses émotives en relation avec le client. Or, les pédagogues Berzoff et Mattei (1999) discutent des dilemmes et paradoxes qu'ils rencontrent lorsqu'ils enseignent l'intersubjectivité. Elle confronte les thérapeutes débutants à des défis particuliers alors qu'ils luttent pour acquérir leur propre légitimité: 1) acquérir des connaissances tout en n'agissant pas en expert et 2) développer une expertise tout en étant capable de s'immerger dans la vision du monde du client. Les auteurs reconnaissent la nécessité de développer un cadre de référence théorique et une expertise psychanalytique pour que les thérapeutes de l'intersubjectivité ne tombent pas dans le relativisme absolu et soient en mesure de déconstruire cette connaissance et cette autorité sinon leur pouvoir sera reproduit et légitimé (Berzoff et Mattei, 1999: 378).

Les thérapeutes, par la nature de leur expertise, occupent une position d'autorité qui ne peut être dissociée du pouvoir (Berzoff et Mattei, 1999). Or, précise Bowles (1999), l'intersubjectivité situe le rapport thérapeute-client à un autre niveau: elle permet de reconnaître l'existence du pouvoir implicite de chacun lorsque thérapeute et client co-construisent leur réalité. Le but de la psychothérapie n'est plus exclusivement la recherche d'introspection mais la réalisation d'une relation d'engagement *mutuelle* et *authentique* entre thérapeute et client; la subjectivité du thérapeute constitue un pré requis à cette mutualité. Le rôle du thérapeute est considéré central pour la réussite du processus de *traitement* et la *guérison* du client, lesquels, reposent essentiellement sur la capacité du professionnel à saisir cette intersubjectivité. *The worker must understand the here and now, the shared subjective experiences of worker and client within the relationship to avoid derailment of the treatment process and to ensure the client's capacity to heal* (Bowles, 1999:359).

On constate, par ce passage, que le rôle du thérapeute, situé au cœur du processus thérapeutique, reste largement investi de pouvoir. Ces auteurs ont le mérite de confronter le pouvoir-neutralité du thérapeute-expert et de proposer la construction d'un rapport P<->C davantage caractérisé par l'échange et la mutualité. Or, ce nouveau discours épistémologique comporte le risque de nier la directivité du rapport P<->C et de subordonner aux idéaux d'intersubjectivité et d'égalité véhiculés, la reconnaissance des inégalités tant individuelles que

structurelles entre acteurs. L'*intersubjectivité*, instrument moderne du pouvoir des psychanalystes, n'élimine pas pour autant le pouvoir-connaissance de l'inconscient qu'il utilise pour *guérir* les *patients*. Malgré l'apport critique de ces auteurs en regard de la psychanalyse traditionnelle, leur lecture du rapport thérapeute-client reste surtout centrée sur les dimensions interpersonnelles en jeu, néglige de situer socialement ce rapport, et, par conséquent, évacue les phénomènes de pouvoir.

La réflexion d'Amundson *et al.* (1993) dans le domaine de la psychothérapie familiale, comporte aussi cette limite. Or, la métaphore du colonisateur développée par ces auteurs est intéressante pour réfléchir les phénomènes de domination et de résistance au sein des relations d'aide. Forts de la même remise en question du savoir d'expert du thérapeute et de l'objectif de co-construire le rapport d'aide, ces auteurs utilisent le concept de pouvoir-certitude, pour décrire une mentalité soutenue tant par les institutions sociales que par les thérapeutes en quête de vérités théoriques absolues. Le pouvoir-certitude consiste à subordonner l'expérience naïve à l'expertise. Inspirés de la conception de Foucault (1975) reliant pouvoir et savoir, les auteurs reconnaissent que le pouvoir du professionnel passe par et à travers cette forme de savoir-certitude qui comporte le risque de produire de la rigidité. La métaphore de la colonisation sert à illustrer le pouvoir-domination des professionnels et le pouvoir-résistance des clients. Sous la bannière du traitement, les experts arrivent dans les familles à la façon des colonisateurs en terre nouvelle munis d'un discours colonial agissant comme appareil de pouvoir. À ce processus de colonisation thérapeutique, les familles répondent par l'acquiescement, le retrait ou parfois la révolte contre la culture professionnelle dominante. Aux yeux des thérapeutes colonisateurs, ces conduites sont lues dans une logique de domination: ils sont *résistants et ne savent simplement pas ce qui est dans leur meilleur intérêt* (Amundson *et al.*, 1993: 113). Certains clients colonisés tentent même de comprendre et de définir leur problème à partir de vérités psychologiques, sans que cette définition ne les conduise à trouver des solutions.

Les auteurs précisent que le processus thérapeutique, à l'étape cruciale de la définition du problème doit viser à déconstruire et à confronter cette certitude-pouvoir. Or trop souvent, dénoncent les auteurs, plutôt que de ressusciter leur connaissance naïve en regard de leur expérience du problème, les thérapeutes substituent à leur interprétation leur propre construction complexe. Amundson *et al.* (1993: 118) soulèvent aussi l'importance de recourir à un cadre théorique tout en ne lui subordonnant pas l'expérience. Ils proposent aux thérapeutes de développer une naïveté thérapeutique créative, laquelle consiste à s'ouvrir à soi comme à l'autre et à ce que chacun possède comme ressources naïves et uniques, à faire appel à la connaissance pratique du client. En rechange

au langage colonisateur, de nouvelles formes narratives sont proposées telles qu'inviter les clients à se joindre à eux dans la *co-création* du changement.

Ils proposent de se tourner davantage vers des perspectives cybernétique, constructiviste et narrative qui fournissent différents points de vue et des opportunités nouvelles. Les concepts de certitude et de pouvoir doivent être substitués par ceux de curiosité et d'*empowerment*: un langage considéré plus créatif. L'*empowerment* implique de co-crée la définition du problème et de co-négocier les solutions avec le client. Les auteurs proposent quelques outils utiles pour réfléchir le rapport P<->C: une métaphore pertinente (du colonisateur), des formes de questionnement utiles à la conduite d'entretiens axés sur la prise de pouvoir des clients et enfin, des indicateurs généraux pour évaluer et remettre en question les approches mises de l'avant: 1) l'approche de certitude versus celle de curiosité et 2) l'approche de pouvoir versus celle d'*empowerment*.

On constate que dans le modèle théorique de ces auteurs, le concept de pouvoir est mis en opposition avec celui d'*empowerment*, et, par conséquent, conserve sa connotation négative; le virage conceptuel proposé consiste à substituer le rapport dichotomique domination-résistance à un rapport vu comme une co-construction thérapeutique. Quoique fort intéressante, la réflexion éthique des auteurs est davantage centrée sur les dimensions interpersonnelles du rapport P<->C et, évacue certaines dimensions clés de la conception foucaultienne, notamment, le caractère historique, multiforme et non univoque du pouvoir (voir 2.3.2.1).

D'autres auteurs soulèvent cette question du pouvoir, occultée dans le cadre des thérapies centrées sur le dialogue ou la co-construction de sens. Notamment, Guylfoyle (2003) propose de re-théoriser le dialogue pour y inclure la question du pouvoir. Les thérapeutes du dialogue (*dialogical therapists*), précise-t-il, associent généralement le pouvoir au processus d'autorité, de domination, de contrôle et de hiérarchie, le voient plutôt comme un obstacle. Le dialogue ou l'échange continu entre le thérapeute et le client vise à instaurer un rapport égalitaire dans lequel chacun participe à la construction du sens; un contexte qui favorise l'émergence d'idées ou de significations nouvelles. L'approche dialogique contraste avec les thérapies plutôt fondées sur le monologue qui sont unilatérales, freinent la production de nouvelles idées et tendent à reproduire un système de significations déterminé, celui de l'expert.

Trois pratiques, entre autres, fondent cette approche: 1) la posture de non-savoir du thérapeute qui consiste à suspendre le savoir d'expert, à maintenir une conscience critique face aux idées préconçues et à offrir ses idées dans le cadre d'un échange dirigé par la narration du client plutôt que par le savoir du thérapeute, 2) l'action conjointe qui consiste à mettre l'accent sur la

recherche égalitaire et mutuelle de sens qui émerge d'une interaction entre les personnes et enfin 3) le caractère indéterminé ou relatif des significations produites dans ce contexte de dialogue continu qui ne permet pas de fixer ni d'imposer des significations (Guilfoyle, 2003).

À partir d'une étude de cas clinique, Guilfoyle (2003) montre que la posture de non savoir renvoie à différents processus discursifs. Entre autres, certaines expressions verbales constituent des marqueurs de l'incertitude du thérapeute et sont privilégiées lorsqu'il introduit de nouvelles idées ou hypothèses: *j'imagine que, je suppose, peut-être que je suis complètement dans l'erreur, je ne sais pas*, etc. Par de telles stratégies, le thérapeute tente simultanément de participer au dialogue et de retirer son pouvoir. Or, l'auteur montre que le pouvoir ne nuit pas nécessairement au dialogue et qu'il opère malgré la volonté individuelle du thérapeute. D'une part, le pouvoir opère à travers l'instauration des conditions mêmes de la thérapie axée sur le dialogue. Ainsi, plutôt que d'éliminer le pouvoir, paradoxalement, la thérapie requiert l'exercice du pouvoir et de la performance du thérapeute: il travaille pour le client et utilise sa compétence et ses stratégies de non-savoir pour susciter sa participation. L'adoption par le professionnel d'une position d'incertitude implique qu'il reconnaisse le pouvoir lié à son statut et à sa parole ou à la « voix qui sait » (*knowing voice*).

La construction commune ou le dialogue ne doivent donc pas être confondus avec l'absence de pouvoir (Guilfoyle, 2003). S'inspirant de Foucault (1975), l'auteur rappelle que le thérapeute ne peut pas simplement choisir de l'éviter ou de ne pas l'utiliser. Le pouvoir opère à l'intérieur même de la relation, résultant des forces sociales et institutionnelles qui positionnent les personnes dans des catégories distinctes de professionnel et de client. Les personnes sont positionnées socialement; leur discours est culturellement et socialement (non individuellement) construit. Croire que l'on peut éliminer le pouvoir par le dialogue consiste à occulter cette dimension du pouvoir qui réside dans le statut ou la position de celui qui déploie ses stratégies (opinions, questions) de non-savoir.

*Therapeutic participants inherit a power relation that cannot be undone by local intentions or practices. The problem is that dialogical therapy theory does not overtly acknowledge this aspect of the relationship. Consequently, there is a failure to adequately distinguish (1) what we say and how we talk, from (2) how we are heard (Guilfoyle, 2003: 341).*

À son tour, Solas (1995) dénonce l'illusion d'égalité véhiculée par les approches centrées sur le dialogue clinicien-client valorisé dans la pratique clinique en travail social et visant à favoriser la participation active du client, promouvoir l'empathie et effacer la directivité du rapport. Fort d'une perspective épistémologique post-moderne, l'auteur précise que le langage est davantage qu'un moyen de communication pour exprimer ou refléter une réalité; il la produit ou la construit, il



agit comme une force, constitue l'exercice d'une volonté de pouvoir. Solas (1995) procède à la déconstruction d'un dialogue pour en saisir les aspects cachés ou non examinés et montre le pouvoir à l'œuvre dans la communication, en dépit de l'accent mis sur un dialogue ouvert et honnête. L'étude montre que de nombreux facteurs, tant internes qu'externes au contexte clinique, rendent problématique la poursuite d'un dialogue libre entre professionnel-client, par exemple: 1) l'état émotif du client (ses résistances, ses silences), 2) les règles tacites de communication, 3) la logique rationnelle du discours dirigé par le clinicien et la transformation des faits en fonction de cette logique, enfin, 4) l'expérience du client ramenée à une dimension individuelle qui maintient la séparation individu-société.

Le pouvoir du langage à maintenir ou à reproduire des systèmes de pouvoir plus élargis est au cœur de la réflexion de Solas (1995). Un dialogue clinique apparemment ouvert peut contribuer à surimposer une hiérarchie de valeurs, à nier les différences entre le clinicien et le client, à limiter la compréhension et l'action des acteurs (p.151), à maintenir ou transformer les systèmes de pouvoir existants. *Discourses, sign-systems and signifying practices of all kinds, shape forms of consciousness and unconsciousness, which are closely related to the maintenance or transformation of our systems of power. They are thus closely related to what it means to be a person* (Eagleton, 1983: 210 dans Solas, 1995: 158). Les intérêts des acteurs, leurs représentations sociales respectives, leurs différences de genre, de classe et de race, sont autant de dimensions qui agissent sur le rapport P<->C et qui ne font pas partie du dialogue. En dépit d'une volonté d'adhérer à ce qui est universellement juste, il faut reconnaître que chacun est divisé par des intérêts reliés à ses multiples positionnements sociaux. Ces intérêts constituent le reflet de positions éthiques et politiques qui sont nécessairement partiales et partisans et qui doivent, selon Solas, être examinés, tant par le client que par le clinicien. À l'instar de l'auteur, il faut reconnaître que le langage n'efface pas la réalité du rapport P<->C. Le droit de parler librement ne suffit pas à rendre égaux les acteurs. Le clinicien demeure au centre de l'activité thérapeutique, spécialement de la prise de conscience (Solas, 1995:157). Ainsi, même lorsqu'un dialogue ouvert caractérise le rapport P<->C, ce pouvoir a une face cachée qui échappe au dialogue, maintenant ainsi l'illusion d'un rapport égalitaire (Solas, 1995).

Ces perspectives critiques rejoignent celles de nombre d'autres auteurs qui ont examiné le rôle du contexte ou des forces sociales et historiques qui agissent au sein du rapport P<->C à travers le pouvoir-savoir des professionnels (voir 2.3.2.1). Alors que des auteurs reconnaissent le pouvoir-domination du professionnel mais développent différentes conceptions qui convergent vers le

développement d'un rapport P<->C égalitaire et plutôt idéalisé, d'autres considèrent les conditions qui structurent ce rapport. Le pouvoir du professionnel s'exerce certes par le discours-langage qui contrôle la relation d'aide ou par le pouvoir-savoir qui subordonne le savoir d'expérience; or, ce pouvoir individuel est lui-même subordonné au pouvoir du discours théorique et idéologique, capable de modeler sa pratique professionnelle et les rapports qu'il établit avec les clients (Bar-On, 2002; Healy, 1998).

### 2.3. Les contextes structurant les rapports P<->C

Plusieurs auteurs reconnaissent le rôle d'influence de différents facteurs contextuels sur la structuration du rapport P<->C: les facteurs organisationnels et les contraintes bureaucratiques (Blaug, 1995; Bogoh, 1994; Rossiter *et al.*, 1998), les enjeux inter organisationnels comme les conflits intergroupes de professionnels entourant la hiérarchisation des savoirs (Rossiter *et al.*, 1998), les facteurs sociaux liés aux divers positionnements des acteurs ou à la reconnaissance et au statut de la profession (Bar-On, 2002; Bogoh, 1994; Bradshaw et Hinds, 1997; Furlong et Lipp, 1995; Solas, 1995), les facteurs économiques et étatiques introduisant le contrôle d'un tiers (Chodoff, 1996), les forces culturelles ou idéologiques (Bar-On, 2002; Healy, 1998; Veldhuis, 2001; White, 1990), politiques ou historiques qui définissent les acteurs (Chodoff, 1996; Edelman, 1974; Guilfoyle, 2002; Rossiter *et al.*, 1998; Rossiter, 2000) etc.

L'étude de certaines manifestations du pouvoir du professionnel sont abordées ici puisqu'elles servent davantage à faire ressortir les forces collectives en jeu au sein du rapport P<->C, par exemple: 1) la communication instrumentale émergeant des contraintes bureaucratiques entourant la relation d'aide, 2) le pouvoir-savoir du professionnel, produit et producteur de systèmes de domination plus larges ou 3) les pratiques abusives et les *violations de frontières* parfois tributaires d'une négation des phénomènes de pouvoir au sein des rapports P<->C, etc.

Enfin, certains écrits portant sur la question du pouvoir du professionnel montrent comment le type de milieu où s'exerce la pratique, contribue à structurer différemment le rapport P<->C. Ainsi, les enjeux de pouvoir varient selon que la pratique professionnelle se situe en milieu rural ou urbain (Brownlee, 1996), en pratique privée ou publique (Hogan *et al.*, 1983), en contexte *légal* (Bradshaw et Hinds, 1997), en milieu institutionnel ou en contexte d'autorité (Blegen et Lawer, 1989; Rossiter *et al.*, 1998; Healy, 1998).

Cette section porte sur l'influence du contexte sur le pouvoir des acteurs; deux grandes concentrations sont retenues: 1) les contraintes organisationnelles inhérentes à tout contexte de pratique

professionnelle et 2) les forces collectives qui, en dépit de la volonté d'égalité des acteurs, traversent le rapport P<->C ainsi que les risques associés à la négation de telles forces. Enfin, les constats de certaines études invitent à développer une conception du pouvoir ajustée au contexte (Furlong et Lipp, 1995) et à considérer l'approche par contrat proposée par certains auteurs dans le domaine du service social (Rojek et Collins, 1987; Corden et Preston-Shoot, 1987).

### 2.3.1. Les contraintes organisationnelles

Toute pratique institutionnalisée comporte son lot de contraintes; plusieurs ont mis en évidence l'impact des contraintes ou réalités bureaucratiques sur la pratique (Bar-On, 2002; Blaug, 1995; Bogoh, 1994; Rossiter *et al.*, 1998). Par exemple, Blaug (1995) expose avec réalisme la *réalité bureaucratique* actuelle du travail social, une réalité qui contribue à déformer l'interaction *face à face* située au coeur de l'aide humaine. Il en va ainsi des mesures ou procédures qui: 1) laissent moins de place à une interaction professionnel-client centrée sur la compréhension mutuelle des problèmes et des solutions, 2) contribuent à la réduction, la simplification et l'uniformisation des besoins des clients 3) diminuent la place accordée au jugement du professionnel et à sa compétence communicative, 4) conduisent à la mise en place de solutions instrumentales qui génèrent des pratiques professionnelles défensives (ex. enquêtes publiques pour augmenter l'efficacité), 5) sont centrées sur le contrôle de la pratique et le rendement maximal, 6) engagent surtout les clients dans l'élaboration de moyens instrumentaux (chartes de droit, protocoles de défense de droits, etc.).

Les contraintes liées au contexte bureaucratique contraignent les professionnels tout en augmentant parfois leur pouvoir dans leur rapport avec le client. L'étude qualitative de Bogoh (1994), centrée sur l'analyse des conversations de dyades avocats-clients, montre que l'organisation, les requêtes et exigences de l'institution ont un impact sur les comportements des professionnels entourant la définition du problème du client et la recherche de solutions. Ceux-ci ont plutôt recours aux solutions connues et négligent de considérer la complexité des situations des clients; ces comportements renvoient au mode de raisonnement convergent décrit par Rappaport (1981).

*Lawyers tended to seek routine solutions to problems and to narrow the definition of the client's problem, sometimes contrary to explicitly stated client wishes. The lawyers either found ways to eliminating undesirable problems by invoking eligibility criteria, or simply ignored more complex aspects of the case. In fact, the ignoring of lifeworld concerns may be related to the constraints of bureaucratic practice, as well as to the traditional model of professional-client (Bogoh, 1994: 84).*

Il existe des contraintes concrètes à toute communication, de multiples facettes à ce que Blaug (1995) nomme la *déformation du face à face* professionnel-client: 1) les contraintes structurelles (ordre du jour, règles de prise de décision, inclusion ou exclusion de participants, langage utilisé, etc.), 2) les inégalités de pouvoir reliées aux différences individuelles des participants (personnalité, habiletés, expérience, motivation) enfin, 3) les contraintes extérieures au discours (pression du temps, rôles sociaux, alliances institutionnelles, degré de contrôle sur l'allocation des ressources), etc. (Blaug, 1995: 432).

Blaug (1995) soulève les enjeux structurels reliés aux grandes formes de communication ou de raisonnement utilisés dans les milieux de pratique professionnelle. À l'instar de Bouchard, Pelchat et Boudreault (1996), il s'inspire de la théorie de l'action communicationnelle et de la situation de discours idéale (*Ideal speech situation*) proposée par Habermas (1976) mais examine plutôt les facteurs structurels qui agissent comme frein à la communication professionnel-client. L'examen de la réalité des systèmes bureaucratiques montre que le pouvoir prend de plus en plus la forme d'une pseudo-communication ou communication instrumentale (Blaug, 1995). Devant le phénomène grandissant de la bureaucratisation, il propose de décoloniser la pratique du travail social aux États-Unis. Cette pratique, dénonce-t-il, est dominée par ce qu'Habermas nomme la raison instrumentale, caractérisée par une orientation de contrôle et de domination de la nature, une centration sur la production, la recherche de moyens efficaces et le rendement. La bureaucratisation constitue pour Habermas la contrepartie organisationnelle à cette forme de rationalité ne s'appliquant guère aux affaires humaines qui ne sont ni stables, ni mesurables, ni divisibles. Dans ces secteurs, la communication constitue la méthode dominante de coordination de l'activité humaine et possède sa propre structure et sa propre forme de rationalité: la *raison communicative*, orientée vers la compréhension mutuelle plutôt que vers la productivité. Or, quand l'instrumentalisme domine les pratiques communicatives, on assiste à ce qu'Habermas nomme un processus de colonisation.

Le travail social, reconnaît Blaug (1995), constitue une activité à double aspect: elle requiert une rationalité instrumentale orientée vers la résolution de problèmes et l'efficacité des moyens, mais elle requiert principalement une rationalité communicative; c'est avant tout l'interaction qui caractérise essentiellement l'aide, le face à face professionnel-client (*carer-receiver*). La situation de discours idéale, caractérisée par une forme de rationalité communicationnelle, oriente vers la critique et la reconnaissance des multiples facettes de la déformation du face à face professionnel-client. Blaug (1995) propose de faire la critique de la pratique à partir de cet idéal de

communication *complètement libre ou exempte des déformations du pouvoir* (p. 431). Un discours est saturé de pouvoir (*power saturated*), par exemple, quand l'information est retenue, quand des stratégies de pression sont utilisées ou que des personnes concernées par la décision sont exclues, ou encore, dans les cas de pseudo-communications caractérisées par une centration exclusive sur les moyens, la structure étouffant toute discussion. L'auteur propose d'augmenter l'implication des clients, de multiplier les lieux et occasions d'échanges non instrumentaux, de développer un jugement critique sur les politiques sociales et les politiciens plus soucieux d'augmenter l'apparence de soins que d'y apporter une réponse réelle.

La théorie éthique du discours d'Habermas est utile pour jeter un regard critique sur la réalité de la pratique professionnelle. Le concept de *monde vie qui* réfère aux valeurs, croyances, attitudes et savoir-faire qui orientent les conduites quotidiennes devenues automatismes (dans Blaug, 1995), est utile pour qualifier, par analogie, les conduites professionnelles automatiques ne faisant plus l'objet de remise en question, et pour soulever, chez les professionnels, l'importance de questionner et d'auto critiquer leur communication avec les clients. Or, le recours à une théorie centrée sur la quête d'une communication libre de toute relation de pouvoir risque d'entretenir une sorte d'utopie d'égalité fondée sur la négation des phénomènes de pouvoir.

### **2.3.2. Les forces collectives en jeu dans le rapport P <-> C**

On reconnaît que plusieurs facteurs sociaux sont susceptibles de structurer l'interaction professionnel-client, par exemple: le rôle de l'identité sociale des acteurs, le mystère du savoir d'expert plus ou moins entretenu dans certaines professions ou le contenu des connaissances plus ou moins accessible aux clients dans certains domaines, le statut et le prestige accordés à une profession et à ses représentants dans un contexte social et culturel donné, etc. (Bogoh, 1994).

Forts d'une lecture sociologique et politique du rapport P<->C, des auteurs examinent les facteurs structurels et sociaux en jeu dans la relation d'aide et dénoncent l'idéalisme et la négligence de d'autres à reconnaître l'existence d'inégalités inévitables entre professionnels et clients. Malgré l'intérêt que revêtent ces écrits critiques et éthiques, ils sont généralement d'ordre théorique. À notre connaissance, il n'y a pas d'études empiriques qui examinent systématiquement l'influence des systèmes concrets dans lesquels s'inscrivent de réels rapports P<->C. De récents efforts sont faits en recherche qualitative, pour examiner, par exemple, les inégalités sociales entre travailleurs et clients, à partir de leurs expériences respectives de privilège ou d'oppression (Parker, 2003).

Il faut reconnaître que les écrits dans le domaine du travail social, et plus encore les études féministes centrées sur les questions d'éthique, ont largement enrichi la réflexion sur les questions de pouvoir et d'inégalités au sein des rapport P<->C (Rossiter *et al.*, 1998; Swenson, 1998; Veldhuis, 2001). Swenson (1998) rappelle que la justice sociale constitue la valeur organisatrice ou la fonction de la pratique dans le domaine du travail social et que cette valeur est au cœur des approches d'*empowerment* et de la pratique féministe qui orientent vers: 1) la reconnaissance des forces, des contextes et des ressources des clients, 2) la prise en compte des différents facteurs sociaux (race, genre, classe, religion, etc.) qui structurent leur vision du monde, 3) l'analyse du pouvoir professionnel et organisationnel et un engagement actif à rehausser le pouvoir des clients face aux professionnels et institutions, 4) un encouragement à faire l'expérience des groupes d'entraide et à s'organiser en vue de l'action collective.

*Clinical social justice work [...] means examining all the ways that professionals interact with clients from a position of expert power and attempting to do things differently. It means examining agency structures and attempting to create structures that are socially just. [...] Social action for social justice is a central component (Swenson, 1998 : 534).*

Plusieurs théories, interventions ou pratiques sont considérées congruentes avec cette valeur de justice sociale: 1) les épistémologies qui reconnaissent que toute théorie n'est pas neutre mais qu'elle sous-tend des valeurs (le postmodernisme, la théorie critique, le constructivisme social, les sciences sociales herméneutiques ou interprétatives), 2) l'approche centrée sur les forces (*strengths perspective*), 3) sur les différences ethniques (*ethnic-sensitive practice*), 4) la pratique féministe, 5) la pratique orientée vers la justice (*justice-oriented practice*), 6) la conscience de soi et la réflexivité, centrale à la théorie critique, 7) les approches narratives, 8) la thérapie juste, 9) les groupes d'entraide, 10) la pratique d'*empowerment* (Swenson, 1998).

Par ailleurs, on constate que de plus en plus d'auteurs réfèrent à la conception du pouvoir chez Foucault (1975, 1976, 1977) pour jeter un regard critique sur le *pouvoir-savoir* du professionnel et sur les dimensions sociales, politiques ou historiques agissant sur le rapport P<->C (Amundson *et al.*, 1993; Guilfoyle, 2003; Healy, 1998; Rossiter *et al.*, 1998; Rossiter, 2000).

### **2.3.2.1. Le pouvoir-savoir du professionnel et la reproduction des systèmes de pouvoir**

Un bref exposé de quelques dimensions centrales de la conception du pouvoir chez Foucault (1975, 1976, 1977), permettra de mieux saisir la perspective critique des auteurs qui dénoncent les risques de reproduction des systèmes de domination plus larges; ces risques étant

souvent associés à la négation de la différence structurelle qui existe entre les acteurs. Or, elle se révèle à travers le *pouvoir-savoir* du professionnel.

Rappelons qu'avec Foucault (1977), le phénomène du pouvoir revêt toute sa dimension relationnelle et multiforme: il n'est ni un bien ou un avoir possédé ou partagé, ni réductible aux rapports de domination. L'auteur s'affranchit d'une perspective dialectique: (...) *il ne faut donc pas se donner un fait premier et massif de domination (une structure binaire avec d'un côté les dominants et de l'autre les dominés) mais plutôt une production multiforme de rapports de domination qui sont partiellement intégrables à des stratégies d'ensemble* (Foucault, 1975: 95). Le pouvoir n'est ni entre les mains d'un groupe privilégié ou d'une élite; il n'est pas que *pouvoir juridique* ou attribut d'une *instance d'interdiction*. La domination n'est pas que structurelle et étatique; dans sa dimension relationnelle, elle est multiforme, non univoque et se localise partout.

*Ces relations descendent loin dans l'épaisseur de la société, [...] elles ne se localisent pas dans les relations de l'État aux citoyens ou à la frontière des classes [...] elles ne sont pas univoques; elles définissent des points innombrables d'affrontement, des foyers d'instabilité dont chacun comporte ses risques de conflit, de luttes et d'inversion au moins transitoire des rapports de force* (Foucault, 1975: 35).

Les effets de domination résultent d'un ensemble de stratégies multiples incluant celles des *dominés* dont les stratégies participent parfois à la reconduction de cette domination...

*Or, l'étude de cette microphysique suppose que le pouvoir qui s'y exerce ne soit pas conçu comme une propriété, mais comme une stratégie, que ses effets de domination ne soient pas attribués à une appropriation, mais à des dispositions, à des manœuvres, à des tactiques, à des techniques, à des fonctionnements; qu'on déchiffre en lui plutôt un réseau de relations toujours tendues, toujours en activité plutôt qu'un privilège qu'on pourrait détenir (...). Il faut en somme admettre que ce pouvoir s'exerce plutôt qu'il ne se possède, qu'il n'est pas le privilège acquis ou conservé de la classe dominante, mais l'effet d'ensemble de ses positions stratégiques - effet que manifeste et parfois reconduit la position de ceux qui sont dominés* (Foucault, 1975: 35).

Pouvoir et résistance sont liées dans la perspective de Foucault (1977: 95): (...) *il n'y a pas de relations de pouvoir sans résistance*. À l'instar du pouvoir, la résistance est stratégie complexe, omniprésente et multiforme. Elle se loge dans le corps social et constitue même un des traits du *populaire*, une sorte de mouvement *centrifuge* ou *d'énergie inverse* au pouvoir. L'auteur propose de considérer les multiples stratégies de la résistance comme une sorte de mécanisme vital.

*[There is] something in the social body, in classes, groups and individuals themselves which in some sense escapes relations of power, something which is by no means a more or less docile or reactive primal matter but rather a centrifugal*

*movement, an inverse energy, a discharge. There is certainly no such thing as "the" plebs; there is as it were a certain plebian quality or aspect (Foucault, 1980 (c):138 dans Wickham, 1983: 482).*

Le pouvoir perd la connotation négative qui lui est souvent attribuée. Il n'est pas que répressif ou simple discours de l'interdit. Il est omniprésent: *coextensif au corps social; il n'y a pas, entre les mailles de son réseau, des plages de libertés élémentaires* (Foucault, 1977: 95). Le pouvoir est donc partout et induit des effets sur tout le système, se transformant en *micropouvoirs* qui s'exercent dans tout le corps social.

Foucault (1975) scrute les *micropouvoirs* normalisateurs qui contribuent à fabriquer *l'individu disciplinaire*. Son analyse montre que l'appareil judiciaire ne se limite plus à sanctionner; il diagnostique et il prescrit. Son pouvoir normalisateur s'est répandu dans tout le tissu social. Les juges se sont multipliés, leur pouvoir s'est diffusé. Les professionnels sont des *juges annexes*, ou des *juges de normalité* et sont désormais présents partout. Ainsi, précise-t-il, *nous sommes dans la société du professeur-juge, du médecin-juge, de l'éducateur-juge; tous font régner l'universalité du normatif; et chacun au point où il se trouve y soumet le corps, les gestes, les comportements, les conduites, les aptitudes, les performances* (p.356). L'auteur soulève le problème de *la grande montée de ces dispositifs de normalisation et toute l'étendue des effets de pouvoir qu'ils portent, à travers la mise en place d'objectivités nouvelles* (p.58).

Le lien pouvoir - savoir est au coeur de la conception foucaultienne du pouvoir. La domination comme le pouvoir constitue les produits d'un savoir et sont eux-mêmes producteurs de nouveaux savoirs. L'étude de Foucault (1975) sur les mécanismes punitifs, montre les effets à la fois répressifs et positifs du pouvoir punitif, la punition étant comprise en tant que *fonction sociale complexe* (p. 31). Par exemple, l'examen, ce *regard normalisateur (...) qui permet de qualifier, de classer, et de punir* (p.217) a permis à la fois le contrôle des corps et à la fois l'objectivation du comportement humain. Les mécanismes de surveillance et d'examen ont construit les *délinquants* comme objet d'étude et favorisé l'émergence de la criminologie. Le pouvoir devient créateur, producteur d'objets de connaissance et de nouveaux savoirs.

*Il faut cesser de toujours décrire les effets du pouvoir en termes négatifs: il exclut, il réprime, il refoule, il censure, il abstrait, il masque, il cache. En fait le pouvoir produit: il produit du réel; il produit des domaines d'objets et des rituels de vérité. L'individu et la connaissance qu'on peut en prendre relèvent de cette production (Foucault, 1975: 277).*

Pouvoir et savoir sont donc intrinsèquement liés.



*Il faut plutôt admettre que le pouvoir produit du savoir (et pas simplement en le favorisant parce qu'il le sert ou en l'appliquant parce qu'il est utile); que pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre; qu'il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir (Foucault, 1975: 36).*

Foucault (1976) nous convie à une analyse microscopique des relations de pouvoir. *Quand je pense à la mécanique du pouvoir, je pense à sa forme capillaire d'exister, au point où le pouvoir rejoint le grain même des individus, atteint leur corps, vient s'insérer dans leurs gestes, leurs attitudes, leurs discours, leur apprentissage, leur vie quotidienne* (p. 159). L'étude des micropouvoirs requiert une lecture ascendante pour les situer non seulement dans leur histoire mais aussi dans leur maintien et leur continuité au sein d'un système social global.

*(...) one must...conduct an ascending analysis, starting that is from its infinitesimal mechanisms, which each have their own history, their own trajectory, their own techniques and tactics, and then see how these mechanisms of power have been - and continue to be - invested, colonised, involuted, transformes, displaced, extended etc, by ever more general general mechanisms and by forms of global domination (Foucault, 1980 (a): 99, his emphasis, dans Wickham, 1983: 471).*

Quelques études critiques centrées sur les micropouvoirs agissant au sein du rapport P<->C, retiennent l'attention. Rossiter *et al.* (1998) ainsi qu'Healy (1998) ont en commun le souci de prendre en compte la complexité des lieux de pratique où s'exerce le pouvoir d'État et où s'imbriquent relation d'aide et contrôle social. Ces auteurs examinent de plus près les rapports P<->C qui, dans certains milieux institutionnels, ont la particularité d'être traversés ou encadrés par le pouvoir étatique. Rossiter *et al.* (1998) proposent une conception éthique ajustée à la pratique psychothérapeutique des féministes de la santé mentale travaillant dans les institutions gouvernementales, alors qu'Healy (1998) propose de déconstruire la dichotomie *participation - paternalisme* de manière à ajuster la pratique participative des praticiens sociaux à la réalité de l'intervention dans le secteur de la Protection de la Jeunesse. Ces réflexions montrent, notamment, l'importance de se doter de conceptions éthiques qui prennent en compte la complexité des différents lieux de pratique (Rossiter *et al.*, 1998).

La réflexion de Rossiter *et al.* (1998) suscite l'intérêt car elle porte sur une réalité de pratique analogue à celle des professionnelles impliquées dans le projet à l'étude: la clientèle est composée de femmes, les professionnelles se définissent féministes, leur contexte de pratique est public et les relations professionnelles-clientes sont encadrées par un double mandat (aide et contrôle). Les auteures examinent les principales prémisses de l'éthique féministe en psychothérapie

et démontrent qu'une nouvelle vision éthique est requise pour résoudre les dilemmes éthiques liés au caractère particulier des relations thérapeute-client qui s'établissent à l'intérieur d'un appareil d'État tel que l'institution publique. Avec Foucault, elles considèrent la généalogie des relations de pouvoir-savoir, et situent dans leur histoire les rapports P<->C en santé mentale. *The history of the construction of mental health and of help is a history of creating otherness within power-knowledge relations* (p. 20). Le pouvoir moderne s'est intéressé à construire des catégories qui définissent l'Autre et créent chez l'ensemble des citoyens des *subjectivités soumises* (p.27). Les relations d'aide ont donc le *potentiel historique de créer l'Autre* du fait de leur développement à l'intérieur des *formes disciplinaires du pouvoir moderne* que sont les relations de pouvoir-connaissance.

Plusieurs réflexions féministes ont contribué à éclairer le caractère politique du rapport P<->C en examinant le lien entre les relations interpersonnelles et les structures sociales. *Feminist thought has been particularly helpful in its insistence that the personal is political* (Swenson, 1998: 531). Le pouvoir professionnel qui consiste à catégoriser l'autre est aussi au cœur de la réflexion d'Edelman (1974) qui vise à montrer la fonction politique du langage dans les professions d'aide. L'auteur examine les écrits publiés dans les années 60-70 dans divers champs d'intervention (ex. psychiatrie, service social, éducation, etc.) et montre comment le langage utilisé structure les relations sociales en définissant des rôles et des statuts. Par exemple, l'usage du qualificatif *thérapie* est associé aux différentes activités qui engagent des clients; on parlera ainsi d'une *thérapie* de groupe plutôt que d'une *discussion* de groupe. Étiqueter certaines activités courantes en tant qu'activités médicales ou thérapeutiques contribue à établir une hiérarchisation des rôles entre celui qui dirige l'activité et ceux qui participent. *Categorization is necessary to science and, indeed, to all perception. It is also political tool, establishing status and power relationships. (...) Once established, a categorization defines what is relevant about people who are labeled* (Edelman, 1974: 299).

Rossiter *et al.* (1998) rappellent que la hiérarchie des savoirs existe non seulement au sein du rapport P<->C mais aussi au sein d'institutions qui réunissent des professionnels de différentes cultures disciplinaires et professionnelles. Les structures institutionnelles exercent des pressions constantes qui organisent la pratique à l'intérieur des pratiques discursives dominantes en santé mentale (p.16). Les conflits intergroupes compromettent l'exercice du pouvoir de certains professionnels tant dans leur établissement, que dans leurs rapports avec les clients.

Ces auteurs mettent en perspective les micropolitiques du pouvoir qui agissent dans des contextes de relations d'aide qui ont le pouvoir de définir ces *Autres* qui deviennent cibles

d'interventions thérapeutiques (Rossiter *et al.*, 1998: 28); elles considèrent, dans l'étude du pouvoir, l'importance des représentations sociales des acteurs concernant le rôle du statut et du pouvoir-connaissance du professionnel. *Healing skills are not abuses of power, but when they are incorporated into the social position of therapist, they take on the power invested in that position that is warranted by the claim to special knowledge and expertise* (p.25). La perspective éthique de Rossiter *et al.* (1998) oriente les professionnelles à participer à la *radicalisation* de structures qui supportent la création de relations qui sont basées sur la reconnaissance mutuelle acquise à travers des formes de discours démocratiques, au sens où l'entend Habermas (p. 24).

Pour sa part, Healy (1998) rappelle que les clients avec lesquels les professionnels sont invités à instaurer des formes de communication démocratiques, ont, selon les milieux de pratique, des réalités individuelles et sociales différentes qui nécessitent d'ajuster le concept de participation. L'auteure adopte une position critique face à la prévalence actuelle du discours sur la promotion de la participation des clients, souvent associée à l'*empowerment*. Ce concept, dénonce-t-elle, s'ajuste mal, notamment, aux demandes et aux attentes reliées aux services sociaux dans le contexte de la Protection de la jeunesse, un milieu où la pratique participative se confronte à des obstacles multiples reliés à la réalité des clients, à celle des professionnels comme à celle de l'organisation des services. L'idéal de *non-jugement* professionnel véhiculé dans le discours actuel s'avère même tout à fait contre-indiqué d'un point de vue éthique, lorsque entre en jeu la protection d'enfants abusés ou négligés.

Selon Healy (1998), différentes stratégies sont déployées par les professionnels en réaction à un discours idéalisateur ayant pour effet de nuire au développement d'une pratique participative ajustée à ce contexte particulier, par exemple, la résignation, la négation, la culpabilité. La perspective foucaultienne sert d'éclairage pour développer une éthique de la participation du client qui prenne en compte les dimensions du pouvoir laissées dans l'ombre. L'auteure invite: 1) à considérer non seulement les dimensions répressives mais le potentiel de productivité du pouvoir statutaire, 2) à envisager le jugement professionnel comme une nécessité liée à la responsabilité professionnelle et éthique dans un contexte de protection sociale, un jugement qui requiert une construction, une application et une communication qui doit inclure l'écoute du client, enfin 3) à reconnaître les stratégies multiples qui émergent des rapports P<->C.

L'étude de Healy (1998) n'ouvre pas sur la perspective des clients concernant le potentiel de productivité du pouvoir statutaire, ni sur les multiples stratégies émergeant de tels rapports caractérisés par ces enjeux de pouvoir. Or, à l'instar de celle de Bar-On (2002), l'étude relie pouvoir

et responsabilité professionnelle et invite à considérer l'importance d'ajuster le pouvoir en fonction des problématiques complexes liées aux caractéristiques des clients et des milieux de pratique. Il faut reconnaître que même si l'idéologie est louable, un modèle de relation ne peut s'imposer sans égard aux exigences spécifiques d'une situation: l'intervention auprès des personnes plus vulnérables requiert de développer un ensemble plus large de moyens d'influence (Bar-on, 2002). Chaque contexte implique donc une structuration différente du rapport et remet en question une conception uniforme du pouvoir du professionnel et du pouvoir-participation du client (Furlong et Lipp, 1995).

### **2.3.2.2. Les risques associés à la négation du pouvoir du professionnel**

Parmi les auteurs qui dénoncent les effets du discours idéologique centré sur l'égalité des acteurs et le pouvoir du client, certains mettent en évidence les risques et effets pervers associés au déni de ce pouvoir (Bar-On, 2002; Healy, 1998; Swenson, 1998; Tuch, 2001; Velhuis, 2001).

Selon Bar-On (2002), le discours idéologique qui prévaut actuellement dans le domaine du service social constitue un obstacle à la volonté des praticiens d'utiliser leur pouvoir: l'utilisation, par les professionnels, de ressources incitatives ou de contraintes dans leurs rapports avec les clients, confrontent les valeurs d'autodétermination et d'*empowerment* véhiculées. Le discours cultive l'utilisation de mots tels que questionner, solliciter et faciliter plutôt que demander, insister et protester; les termes d'expertise et de connaissance sont désormais remplacés par ceux de partenariat, de participation et de dialogue (p. 1009). La volonté des professionnels à utiliser leur pouvoir est liée à leur capacité d'être confortable avec les aspects plus directifs de leur rôle d'autorité (Tuch, 2001), ou encore à leur degré de connaissance des dynamiques du pouvoir (Bar-on, 2002).

Un changement radical d'approche qui reconnaît la valeur de l'expérience du client et privilégie désormais sa vision de la situation, risque, selon Tuch (2001), d'avoir des effets pervers. La réflexion critique de l'auteur dans le domaine de la psychanalyse, montre que pour éviter les effets néfastes des interprétations, certains analystes vont jusqu'à abandonner leur rôle d'autorité. L'auteur rappelle que les tenants de la théorie de l'intersubjectivité sont parmi ceux qui ont le plus confronté la vision selon laquelle le thérapeute, par sa position de distance ou de neutralité, est en meilleure position que le client pour connaître et interpréter sa réalité objective. Le courant postmoderne met plutôt l'emphase sur la nature indéterminée de la vérité; le relativisme radical constitue la forme extrême de cette pensée et peut conduire le professionnel à discréditer la valeur accordée à l'importance d'offrir au client d'autres points de vue à considérer. On assiste à un autre

extrême, à une situation où le professionnel agit comme s'il avait peu à offrir et privilégie les interprétations du client en les considérant comme si elles avaient valeur de vérité. Or, précise l'auteur, il n'est pas utile d'aller si loin pour protéger le patient. Un usage judicieux de l'autorité du professionnel demeure indispensable pour aider le client à envisager des constructions différentes de celles sur lesquelles il a toujours fondé sa vision.

Le premier mouvement en thérapie féministe, rappelle Veldhuis (2001), a été créé en rébellion contre la thérapie traditionnelle. Ainsi, devant la volonté de réduire le déséquilibre du pouvoir, la thérapie n'était pas toujours ajustée aux besoins des clientes; elle constituait plutôt une réaction à ce que les professionnelles croyaient que les clientes ne voulaient pas. Or, les bonnes intentions égalitaires ont parfois des effets nuisibles. *Although well-intentioned, early attempts to equalized power led some therapists to see clients as peers who did not need special protections from boundaries transgressions* (Brown, 1994 dans Veldhuis, 2001: 39). L'auteur précise que les clientes ne veulent ni d'une thérapeute *amie et sans frontières*, ni d'une thérapeute neutre à l'image d'un *écran blanc* ou d'une thérapeute experte. Le paradigme féministe doit exister quelque part entre ces deux pôles.

Les pratiques abusives du professionnel ou les violations de frontières (*boundary fondations*) sont souvent invoquées dans les écrits sur la question du pouvoir, surtout dans le domaine médical et psychiatrique (Chodoff, 1996; Martinez, 2002; Nadelson et Notman, 2002) et dans celui de la psychothérapie féministe (Rossiter *et al.*, 1998; Rossiter, 2000; Veldhuis, 2001). Les violations éthiques relèvent d'un exercice abusif du pouvoir du professionnel, par exemple, lorsque la relation sert d'abord ses propres intérêts (sexuels, pathologiques, financiers, etc.) (Chodoff, 1996). Elles se présentent sous plusieurs formes: le renversement des rôles, le secret, l'octroi de privilèges personnels, les messages paradoxaux (Peterson, 1994, cité dans Veldhuis, 2001).

Le renversement des rôles peut être généré par diverses actions qui convergent vers une satisfaction des besoins du professionnel, par exemple: 1) sélectionner un type de clients dont les comportements ont pour effet de rehausser le sentiment de compétence du thérapeute, 2) inviter un client à devenir collègue en coopérant, à titre de collègue, à une tâche située en dehors du contexte de la thérapie, 3) initier une relation d'amitié avec un client, 4) confier au client des aspects de soi et de sa propre vie, etc. (Veldhuis, 2001). Rappelons que le comportement d'auto-révélation du professionnel, envisagé comme une stratégie favorable à l'établissement de la relation professionnel-client (Keijsers *et al.*, 2000) ou à l'établissement du *pouvoir de référence* du

professionnel associé aux relations d'aide efficaces (Darn, 1984; Raven, 1988; Rodin et Janis, 1982; Van-Rye et Heaney, 1997), peut, dans certaines conditions, conduire au renversement des rôles et constituer une forme de violation de frontières.

*While doctors commonly talk informally about their interests with their patients, in an effort to build and put the patient at ease, at times, self-disclosure may be excessive and create difficulties. The patient may react negatively and it may seem like a role reversal if the doctor begins to disclose personal problems to the patient. (...) self-disclosure can be a boundary problem because it can use the patient to satisfy the doctor's own needs for comfort and sympathy (Nadelson et Notman, 2002: 197).*

Les situations de renversement des rôles incluent également la structuration de relations duelles (*dual relationship*), comprise comme une relation professionnel-client où les acteurs ont, parallèlement, une autre relation significative dans laquelle le professionnel joue clairement un rôle différent (ami, employeur, membre de la famille, etc.) (Brownlee, 1996; Veldhuis, 2001). Brownlee (1996) rappelle que certains codes américains d'éthique professionnelle prescrivent d'éviter à tout prix d'établir ce type de rapport. Or, dans certains contextes, comme en région éloignée, l'absence de ressources de rechange rend inévitables ces relations; l'éloignement géographique accroît l'interdépendance des résidents qui doivent établir entre eux des relations à niveaux multiples.

D'autres codes d'éthique, précise Brownlee (1996), prennent en compte la complexité des contextes, mais n'offrent pas de critères clairs aux professionnels, outre deux grands principes centraux sur lesquels tous s'entendent: préserver l'objectivité et le jugement du professionnel et prévenir le risque d'exploitation du client. L'auteur développe un outil de prise de décision par étapes, inspiré de deux modèles complémentaires qui considèrent la question du pouvoir du professionnel dans l'évaluation du risque d'exploitation du client. À partir de la notion de *conflit de rôle*, le premier modèle associe trois principaux facteurs de risque: 1) l'incompatibilité des attentes liées aux rôles, 2) la divergence des obligations qui y sont associées et 3) la différence de prestige et de pouvoir entre professionnel et client (Kitchener, 1988 dans Brownlee, 1996). Le second modèle postule que le risque augmente en fonction des trois dimensions suivantes: 1) le pouvoir faible ou élevé selon que l'influence personnelle est minimale ou profonde, 2) la durée plus ou moins longue de la relation et 3) la fin plus ou moins définie de la relation.

Le modèle de pratique proposé par Brownlee (1996) reste peu éclairant sur le concept de pouvoir, apparemment associé à l'influence personnelle ou à la proximité du professionnel. De plus, il néglige de considérer le pouvoir du client tout au long du processus de décision; son rôle consistant à donner son consentement à la dernière étape du modèle. Or, la contribution du client à

l'évaluation des conditions et des implications d'une relation duelle éclairerait le processus de décision mutuelle et la mise en perspective des enjeux reliés à l'exercice du pouvoir de chacun dans leur contexte. Néanmoins, il montre l'importance de considérer la question des rôles et des conflits de rôle au sein des rapports P<->C, une question également pertinente pour l'examen des rapports entre acteurs dans le projet à l'étude.

Les problèmes éthiques entourant la structuration de relations duelles renvoient à la reconnaissance du *pouvoir symbolique* du professionnel. Veldhuis (2001) explore les conséquences nuisibles associés au manque de reconnaissance de cette dimension au sein de la relation thérapeutique. En niant le pouvoir symbolique dont il dispose, le professionnel, utilise la relation à ses fins et met le client dans une situation de contrainte: ces situations génèrent souvent un double sentiment, celui d'être spécial d'une part, et un inconfort, d'autre part. Or, cet inconfort s'exprime difficilement sans risque de conséquences négatives pour le client (Veldhuis, 2001: 50).

Devant de tels constats sur les obstacles et risques inhérents à la non-reconnaissance du pouvoir du professionnel, un examen de la pratique professionnelle s'impose. Quelques auteurs mettent de l'avant l'importance de développer une *vigilance éthique* ou de conserver un regard critique sur la question du pouvoir, incluant un examen sur les forces collectives en jeu au sein des rapports P<->C (Guilfoyle, 2003; Rossiter *et al.*, 1998; Rossiter, 2000; Swenson, 1998; Veldhuis, 2001).

Nombre de facteurs ont contribué au développement d'une plus grande vigilance éthique et à la remise en question des pratiques dans le domaine de la pratique psychothérapeutique, par exemple: 1) une vision nouvelle de la science et des professions où l'autorité est désormais questionnée, 2) le passage d'un modèle paternaliste à un modèle contractuel de relation professionnel-client, 3) l'apport du féminisme, 4) l'augmentation de situations litigieuses en raison des recours légaux accessibles aux clients, etc. (Chodoff, 1996). L'apport de l'éthique psychothérapeutique féministe a permis, selon Rossiter *et al.* (1998) de confronter la psychologie clinique conventionnelle en y introduisant l'analyse du pouvoir et en dénonçant les formes de pratiques non éthiques, surtout ces situations de violations de frontières. Ces auteures invitent à dépasser l'éthique traditionnelle centrée essentiellement sur la relation du professionnel à son monde interpersonnel et à sa réalité intra psychique, et à prendre conscience des structures de domination (biais de classe, tendances racistes du thérapeute, etc.) qui existent au sein du rapport thérapeute-client. Cette éthique met l'emphase sur la transformation de l'individu-thérapeute et le partage du pouvoir au sein du rapport, mais elle néglige de considérer les relations de pouvoir plus

élargies dans lesquelles s'inscrit la psychothérapie, soit, *la relation de l'appareil de santé mentale aux formes modernes de pouvoir dans les pays occidentaux* (p.15).

Ainsi, plutôt que d'axer le discours sur l'égalité, des auteurs convergent plutôt vers l'importance de reconnaître les inégalités. Parmi ceux-ci, certains insistent sur l'importance *d'utiliser* le pouvoir professionnel. Bar-On (2002) va jusqu'à dire que les praticiens doivent augmenter leur pouvoir dans certains cas, et, par conséquent, adopter un éventail plus large de stratégies d'influence pour aider efficacement les personnes exclues et vulnérables. Veldhuis (2001) postule que le pouvoir égal n'est ni possible ni même peut-être, relié aux buts thérapeutiques. Elle propose de développer une conscience du déséquilibre du pouvoir et de le rendre explicite, d'utiliser ce pouvoir consciemment, d'examiner comment ce déséquilibre affecte les clientes et plus avant, de développer une conscience de sa propre conception du pouvoir. La conception éthique proposée par Rossiter *et al.* (1998) oriente les professionnelles à éviter les abus de pouvoir en développant non seulement leur conscientisation à un niveau individuel mais en reconnaissant aussi l'héritage de l'histoire des relations d'aide et leur pouvoir de définir l'Autre.

*Modern power, as Foucault (1984) showed, has been primarily interested in constructing categories of otherness to create obedient subjectivities in the citizenry. Therapeutic relationships unavoidably inherit the micropolitics of power and with the warrant of expert knowledge with his potential to create otherness, which therapists then the must work on in light of the normative ideals created through power relations (Rossiter et al., 1998: 27-28).*

L'analyse du pouvoir doit inclure la remise en question des savoirs professionnels qui orientent la pratique professionnelle. En ce sens, Guilfoyle (2003) propose d'adopter un questionnement réflexif face aux concepts et aux pratiques facilement admis; par exemple, le concept central aux pratiques centrées sur le dialogue, doit être re-théorisé afin d'inclure la question du pouvoir plutôt que de l'exclure. *Perhaps more importantly though, we might also move toward re-theorizing dialogue so that it makes visible, rather than conceal, the workings of power* (p. 341). À son tour, Rossiter (2000) fait l'examen critique d'une autre forme moderne d'approche dite *axée sur les solutions*, qui évacue la centration sur les problèmes et sur l'histoire du client. L'emphase est mise sur le présent et le futur; le passé, associé aux problèmes, est vu comme ressource dans la mesure où la centration porte sur les *exceptions au problèmes* (Rossiter, 2000). D'emblée, une telle vision conduit le professionnel à user de stratégies pour éviter que le client se centre sur les problèmes et sur le passé. Il contrôle l'échange et décide de la pertinence du contenu. Rossiter (2000) évoque la notion de *microgestion de la conversation* et considère les risques et bénéfices associés aux silences produits par cette approche. Le pouvoir du thérapeute qui consiste à séparer



les solutions des problèmes pose, selon l'auteur, un problème de justice et donne lieu à trois formes de violations: 1) le déni de l'histoire du client occulte la relation qui existe entre ses problèmes du client et l'injustice, 2) l'absence d'une *voix témoin* de cette injustice va à l'encontre de l'action des mouvements sociaux centrés sur la reconnaissance de ces formes d'injustice et 3) les formes de relations de domination sous-jacentes sont occultées. Par conséquent, la thérapie, par la connaissance qu'elle met en relief et les silences qu'elle crée, comporte le risque de participer à la reproduction des systèmes sociaux plus larges. Chaque relation d'aide peut, involontairement, se faire complice de courants sociaux plus larges qui nient l'injustice, et, par conséquent, de victimiser à nouveau les clients par une centration sur les solutions individuelles aux problèmes, plutôt que sur le témoignage et la reconnaissance de l'injustice (Rossiter, 2000: 160).

Inspirée de Foucault, Rossiter (2000) rappelle que les professions d'aide créent et sont créées par une forme de *consentement mobilisé* qui donne force aux systèmes qui classifient et catégorisent les personnes. Ces systèmes d'exclusion qui définissent ce qui est normal, se sont construits à travers des relations de pouvoir complexes. La connaissance n'est donc pas innocente mais constitue un produit du pouvoir. Ces réflexions invitent à jeter un regard critique sur toutes nouvelles formes de connaissances et de pratiques qui tendent à s'imposer. La pratique d'*empowerment* en est une et mérite, dans le cadre de cette étude, d'être examinée tant dans ses effets positifs que négatifs.

### 2.3.3. Le pouvoir ajusté au contexte et la fonction du contrat

Devant les différents besoins des clients et la pluralité des contextes de pratique, nombre d'auteurs d'orientations épistémologiques et théoriques diverses, conviennent de l'importance de développer différentes formes d'ajustement du pouvoir du professionnel (Bar-on, 2002; Furlong et Lipp, 1995; Healy, 1998; Mead et Bower, 2000; Mead, Bower et Hann, 2002; Rossiter *et al*, 1998).

Le modèle théorique proposé par Furlong et Lipp (1995), dans le domaine de la thérapie familiale, retient l'attention. Les auteurs conviennent que quelle que soit la volonté du professionnel, il ne peut se soustraire à ajuster son rapport en fonction de la réalité du client et de celle du contexte de pratique. Leur réflexion théorique consiste à redéfinir le concept de *neutralité* pour permettre l'établissement de formes multiples de rapports ajustés aux exigences professionnelles et éthiques des différents contextes où ils s'inscrivent. Les auteurs refusent donc la dichotomie qui consiste à dire oui ou non à la pertinence de la *neutralité* professionnelle au sein des rapports thérapeutes-clients; ils proposent l'existence d'un continuum sur lequel ils situent à une

extrémité, la *neutralité* et à l'autre, l'*influence-pouvoir* thérapeutique. La neutralité revêt ici des sens multiples; les auteurs proposent neuf types de neutralité inscrits sur ce continuum *neutralité* <-> *influence-pouvoir* qui consistent essentiellement à: 1) ne pas prendre parti en faveur d'un acteur, 2) conserver une distance émotive, ou 3) une distance par rapport aux constructions (croyances, valeurs...) des clients, 4) adopter une perspective *méta*, différente de celle des clients, 5) respecter la personne du client sans égard à ses comportements, 6) suspendre son jugement critique au plan des valeurs, 7) ne pas orienter le changement (on ne peut prédire la direction du changement, des actions positives pouvant initier des processus destructeurs), 8) croire que les clients ne peuvent changer s'ils sont contraints à le faire et adopter une attitude non-directive, 9) utiliser la neutralité comme stratégie d'influence dans les situations de contraintes ou de choix restreints pour les clients.

Furlong et Lipp (1995) invitent à choisir et à combiner de façons multiples ces types de neutralité selon les critères d'efficacité et les exigences d'éthique requises par chaque situation. Considérant différents niveaux de systèmes dans lesquels se situe la relation thérapeute-client, ils montrent que ce continuum ou cette boucle dynamique neutralité <-> pouvoir existe à tous ces niveaux: 1) celui de l'histoire du développement de la science et des professions qui indique la place encore prédominante accordée à l'objectivité scientifique et à la neutralité dans la culture occidentale, 2) celui de la communauté qui oriente à considérer l'opinion publique en regard de la neutralité, de l'objectivité, de la crédibilité, de l'efficacité des professionnels d'une part, et les attentes en regard du rôle du professionnel et du pouvoir qui lui est accordé, d'autre part, 3) celui des organisations dont le mandat et la vision de la neutralité orientent les rapports gestionnaires-professionnels et définissent la marge de manoeuvre du professionnel en regard de la neutralité.

La réflexion des auteurs conduit à considérer l'expérience du client, ses attentes et ses perceptions en regard du rôle et de la neutralité-pouvoir du professionnel. Leur point de vue systémique est fort pertinent à l'étude du pouvoir au sein d'un rapport dyadique; il consiste à considérer la multiplicité des systèmes de pouvoir en jeu ainsi que le phénomène d'infiltration des dynamiques de pouvoir d'un système à l'autre. Or, la décision d'exercer ou non certaines formes de neutralité-pouvoir risque de demeurer plus souvent la prérogative des professionnels, considérant ces influences multiples, notamment celle du pouvoir normatif et juridique d'une société qui régit ses institutions et les rapports qu'elle doit entretenir avec les citoyens en fonction des mandats qui lui sont confiés.

La négociation des conditions d'un rapport P<->C ajusté aux exigences et aux responsabilités des professionnels et des milieux de pratique, est largement facilitée par le recours

au *contrat*. Dans le domaine de la pratique sociale, la question des obligations respectives des professionnels et des clients est située au cœur du débat concernant l'approche par contrat (*contract work*) qui s'inscrit dans un mouvement de redéfinition du client en tant que *consommateur* ou *citoyen* (Rojek et Collins, 1987). Certains mettent en relief les fonctions positives du contrat dans une perspective visant à réduire les inégalités entre acteurs et voient l'utilisation de cet outil comme une avancée pour la pratique sociale (Corden et Preston-Shoot, 1987). D'autres dénoncent plutôt l'idéalisme consistant à croire que les acteurs sont égaux et libres, montrent une autre face de l'approche ainsi que son échec à relier les relations travailleurs-clients aux rapports sociaux et économiques plus larges dans la société (Rojek et Collins, 1987).

Dans le domaine du travail social, le contrat renvoie à la création d'un *partenariat authentique* entre travailleurs et clients, à une *entente démocratique* entre les parties; il vise à fournir un cadre clair pour la relation de travail (Rojek et Collins, 1987: 200). Essentiellement, il met en relief les buts visés, les tâches réalisées par chaque partie et les *moyens* pour atteindre chaque but. Il permet de clarifier ce qui doit être fait et par qui, d'évaluer le processus et les résultats et ainsi, d'évaluer dans quelle mesure le contrat permet de réaliser ce qu'il met de l'avant. (Corden et Preston-Shoot, 1987: 537). Le contrat est vu comme un outil dynamique, servant à évaluer de façon continue le progrès réalisé et susceptible d'être modifié.

*The contract does not bind the parties together with hoops of steel. On the contrary, one of its most important feature is the recognition that the relationship is dynamic. Goals, tasks and means in contractual agreements are also the criteria for continuously monitoring progress in the relationship. They can be amended or dispensed with as and when both parties agree that they have outlived their use (Rojek et Collins, 1987: 200)*

La plus importante controverse entourant l'approche par contrat, concerne ses vertus d'ouverture, d'honnêteté et de réciprocité. Selon Rojek et Collins (1987), les inégalités entre clients et travailleurs existent tant au plan des compétences individuelles que des ressources collectives dont chacun dispose. Alors que le client engagé dans ce contrat est isolé, le professionnel, souvent employé de l'État, dispose, comme soutien, de ses pouvoirs légaux et économiques. Un autre argument dénonce le caractère libre, ouvert et flexible du contrat. Les auteurs rappellent que le cadre moral, légal et économique impose des limites à ce que le contrat peut permettre de réaliser; le contrat doit donc être situé dans un système complexe.

*Contract work cannot simply pursue what is judged to be best for the client . Rather it must be located in the complex web of shifting and conflicting rights and duties that make up the real work situation of the worker. The conclusion is that contract work is not in any meaningful sense, free, open, and flexible. On the contrary, it is*

*pre-empted by the moral, legal and economic framework in social work which sets the practical limits on what contracts can achieve (Rojek et Collins, 1987: 203).*

Considérant que les clients ont une expérience quotidienne de contrats plus souvent caractérisés par la dépersonnalisation, la coercition et l'inégalité, Rojek et Collins (1987) reconnaissent, par ailleurs, que le contrat proposé dans le cadre de l'intervention offre une expérience d'autonomie et de responsabilité plus grande. Or, les aspects habilitants de l'approche par contrat ne constituent qu'une face de la réalité. Il faut reconnaître que l'approche renvoie aussi à la discipline et au contrôle. D'une part, le contrat contribue à fragmenter la relation en une série de buts et de tâches étroites qui ne rendent pas compte de la qualité des efforts du client; ces résultats ont des implications importantes quand ils sont communiqués aux collaborateurs ou sont colligés dans des rapports destinés au tribunal. D'autre part, le contrat peut être utilisé par le gestionnaire pour contrôler la productivité du personnel. L'information concernant l'ampleur des problèmes, le contenu et les résultats de la relation, requiert une forme écrite qui peut devenir l'objet d'un processus de standardisation ou d'informatisation. Enfin, en spécifiant clairement les droits et obligations des parties, l'approche par contrat peut se transformer en doctrine des droits et obligations réciproques limités. Elle contribue alors à limiter la responsabilité et l'imputabilité du personnel envers le client et permet de se soustraire au blâme, en cas d'échec. Or, rétorquent Corden et Preston-Shoot (1987), le contrat constitue aussi la preuve dont dispose le client pour faire valoir qu'il n'est pas le seul en cause dans une situation d'échec; il peut permettre de reconnaître explicitement les problèmes qui résultent de manquements dans d'autres systèmes.

Corden et Preston-Shoot (1987) dénoncent les conceptions qu'ils qualifient d'erronées en regard du contrat; il peut être utilisé de façon efficace et sans malhonnêteté et offre l'opportunité de discuter et de résoudre les désaccords et de modifier la balance inégale de pouvoir entre clients et travailleurs sociaux. Essentiellement, précisent-ils, l'approche par contrat ne postule pas que les acteurs sont égaux et libres. Or, les travailleurs disposent d'une marge de manœuvre à l'intérieur de certaines limites liées à leur mandat et obligations; il en va de même pour les clients dont l'espace de choix est parfois limitée. Or, ceux-ci tirent avantage de cet espace lorsque les ententes initiales sont revues et révisées. L'approche reconnaît la relation de pouvoir entre client et travailleur, l'existence d'inégalités et le déséquilibre, tout en proposant des moyens pour tendre vers une relation de partenariat plus égalitaire. Bien que le travailleur ait des compétences (expertise, connaissance, habiletés) non accessibles au client, c'est l'usage qu'il fait de ces attributs, qui

importe; une approche orientée vers l'autodétermination diffère de celle où le professionnel définit les besoins du client.

Ce débat entourant l'utilisation du contrat montre l'importance d'examiner les fonctions à la fois positives et répressives de cet outil ainsi que son utilité dans une perspective de prise de pouvoir des clients, ajustée à leur réalité et à celle du contexte où se situe le rapport P<->C.

### 2.3.4. Conclusion

Malgré les efforts déployés pour apprivoiser le phénomène complexe du pouvoir au sein des rapports P<->C, l'examen de cette littérature montre que les études empiriques réalisées sont dominées par le paradigme quantitatif et que leurs limites méthodologiques rendent leurs résultats inconsistants ou peu concluants et ne permettent pas de rendre compte de la complexité du phénomène du pouvoir et de la relation professionnel-client. En contrepartie, d'autres écrits abordent cette complexité en examinant les forces collectives en jeu dans le rapport P<->C, mais elles sont généralement théoriques. Enfin, on constate que la perspective des acteurs concernés reste plutôt négligée. Les absents de toutes ces études demeurent plus souvent les clients, de sorte que l'état actuel de la connaissance nous renvoie à notre ignorance de l'évaluation qu'ils font de leur propre réalité vécue au sein rapports avec les professionnels et les institutions.

Une question reste entière: quelles sont, du point de vue des professionnels et des clients, les conditions favorables et les contraintes à l'établissement de rapports égalitaires ? Quelles formes revêt le contrôle partagé ? Considérant les forces individuelles et collectives qui traversent le rapport P<->C, le rapport égalitaire est-il réaliste et souhaité par ces acteurs ?

Deux études empiriques retiennent l'attention: elles sont centrées sur la perspective des acteurs et portent sur la question du pouvoir dans les rapports qu'ils établissent entre eux. L'une, qualitative, aborde les perceptions des professionnels et des clientes sur la nature de leur relation (Cohen, 1998) et l'autre, quantitative, examine, depuis la perspective des professionnels, le lien entre leur pouvoir perçu et les résultats perçus de leur pratique (Guterman et Bargal, 1996).

L'étude de Cohen (1998) invite à considérer les sources de pouvoir qui limitent le développement de la mutualité entre acteurs, principalement celles reliées aux contraintes organisationnelles. Elle est réalisée dans un organisme sans but lucratif, offrant des services d'aide à des adultes isolés ayant des problèmes psychiatriques. Le cadre idéologique entourant l'intervention est similaire à celui qui prévaut dans le projet à l'étude: la philosophie de pratique s'appuie sur le modèle féministe et celui de *l'empowerment*. Par le biais d'entretiens individuels, dyadiques et de

groupe, Cohen (1998) explore les perceptions respectives des acteurs sur leur expérience entourant l'identification du but et la planification du traitement. À partir des concepts de mutualité, d'égalité et de pouvoir partagé, elle analyse le point de vue des acteurs sur leur rapport, les inégalités de pouvoir qui existent entre eux et le type de rapport qu'ils préfèrent établir. Ces préférences sont distribuées sur un continuum qui situe le partenariat à une extrémité, et le mentorat à l'autre extrémité. Le partenariat renvoie à une distribution égale du pouvoir: le travailleur est un *facilitateur* qui utilise, à la requête du client, ses habiletés et connaissances pour répondre aux objectifs du client. La relation de mentorat renvoie à une reconnaissance mutuelle de l'inégalité entre les acteurs; le client témoigne de sa confiance en reconnaissant au travailleur, *guide* ou *modèle*, l'autorité pour prendre des décisions concernant sa vie. Enfin, le mentorat se situe à mi-chemin entre le partenariat et l'autoritarisme, défini par un rapport où la directivité du professionnel est imposée au client plutôt que consentie par le client.

L'étude exploratoire de Cohen (1998) montre d'une part, qu'aucun professionnel ou client n'exprime de préférence pour l'autoritarisme, lequel renvoie certains clients à leur expérience passée et d'autre part, que la moitié des résidants exprime une préférence pour le mentorat. L'auteur cherche à comprendre du point de vue des clients, ce qui justifie leur tendance à remettre entre les mains du travailleur, le contrôle de certaines décisions qui les concerne. Les résidents, avant de s'y engager, connaissent les règles du milieu et le pouvoir des travailleurs de les expulser s'ils ne s'y conforment pas, donc pour plusieurs, le contrôle sur leur vie est donné en échange de la nourriture, de l'hébergement et du soutien qu'ils reçoivent. Pour d'autres, il est rassurant de se reposer sur le jugement d'une personne qu'ils jugent plus compétentes.

La réflexion de Cohen (1998) invite à examiner quel contrôle sur leur vie les clients sont disposés à remettre aux professionnels dans un contexte où ces derniers contrôlent certaines ressources jugées essentielles. L'auteure soulève la question du rôle des contraintes organisationnelles (ex. le pouvoir relié aux sources de financement, aux critères de réussite, aux structures hiérarchiques, etc.) et questionne la réalisation possible d'une pratique centrée sur le partage du pouvoir, la mutualité ou la collaboration, dans un contexte où les relations *clients-travailleurs* sont encadrées par une structure hiérarchique de pouvoir...

Enfin, Guterman et Bargal (1996) étudie, à partir d'une analyse de données d'enquêtes nationales provenant de 591 questionnaires adressés directement aux travailleurs sociaux israéliens, le lien entre la perception de leur pouvoir et celle des résultats de leur pratique. La question des résultats des services retient l'attention depuis au moins deux décennies, précisent les auteurs, mais

les études sont centrées sur l'efficacité des nouvelles technologies d'intervention et négligent de considérer les contextes humains et organisationnels dans lesquels ces interventions s'inscrivent. Ils s'inspirent des théories du contrôle et de l'efficacité personnelle (*self-efficacy and control theory*) postulant que les perceptions de contrôle influencent et sont influencées par les résultats objectifs, et considèrent dans l'analyse des perceptions de pouvoir, de contrôle ou d'autonomie des professionnels, des variables personnelles (âge, genre, statut marital) et des variables organisationnelles liées au stress professionnel (confusion du rôle, conflit de rôle, lourdeur de la tâche). Dans l'ensemble, les résultats confirment les quatre hypothèses suivantes: le faible pouvoir perçu chez le professionnel est associé (1) à de faibles perceptions d'efficacité en regard des services qu'il rend, (2) à un sentiment d'accomplissement moins élevé, (3) à un épuisement émotif plus élevé, et (4) à des intentions plus élevées de quitter son emploi dans un futur proche. Enfin, contrairement à l'hypothèse de départ, la dépersonnalisation des clients n'est pas associée au pouvoir perçu mais à d'autres variables (âge, genre, confusion et conflit de rôle). Dans l'ensemble, cette étude indique l'importance d'apporter une attention particulière aux perceptions des professionnels concernant le pouvoir dont ils disposent dans leur contexte de pratique ainsi qu'à leurs perceptions des résultats de leur pratique. La question du pouvoir des professionnels est centrale à considérer lorsqu'il est question de promouvoir celui des clients. Les professionnels peuvent difficilement accompagner des clients dans l'exercice de leur pouvoir s'ils vivent eux-mêmes un sentiment d'impuissance dans leur contexte de pratique.

Ces deux études invitent à évaluer les contraintes contextuelles qui agissent sur le rapport professionnel-client et à mesurer leur impact sur le pouvoir respectif des acteurs. Bien qu'elles soient pertinentes en regard de notre objet de recherche, elles demeurent centrées sur la perspective des acteurs et n'incluent pas de données d'observation. Une analyse du pouvoir doit considérer les dimensions individuelles et structurelles du rapport, soit, considérer la réalité subjective des acteurs (professionnels et clients) et la mettre en lien avec les éléments de réalité objective des contextes de pratique. À notre connaissance, il n'existe aucune étude empirique qui examine ce lien *Conditions-Pratiques*, inclut l'observation de contextes réels d'interaction professionnels-clients et propose une analyse du pouvoir capable de rendre compte de l'interinfluence des systèmes de pouvoir.

Enfin, à l'instar de Guterman et Bargal (1996), nous croyons que l'étude du lien *Pratiques-Résultats* doit aussi retenir l'attention puisque la prise de pouvoir du client est au cœur des pratiques d'*empowerment*. À notre connaissance, aucune étude qualitative ne porte sur les pratiques des professionnels et leurs conséquences sur le client et sur la relation d'aide. Le même constat est

partagé par Gallant *et al* (2002) dont l'analyse conceptuelle clarifie l'état des connaissances actuelles sur le partenariat dans le domaine des relations infirmières-patients.

Certaines études ouvrent sur quelques pistes de recherche qui rejoignent essentiellement nos objectifs de recherche. Devant l'importance croissante accordée aux modèles d'interaction égalitaires et la nécessité d'évaluer la maturité du concept de partenariat, soit le degré de consensus en regard de son utilisation par les théoriciens, les chercheurs et les praticiens, Gallant *et al* (2002) concluent, notamment, à l'importance d'examiner: 1) les pratiques des acteurs en lien avec les valeurs mises de l'avant dans la littérature, 2) les profils ou les caractéristiques de ceux qui sont engagés dans des relations de partenariat ou qui sont plus favorables au pouvoir partagé et à la négociation qu'à une forme de pratique plus paternaliste, et 3) les conséquences tant *positives* que *négatives* du partenariat (p. 155-156).

*In sum, partnerships tend to be portrayed as having overwhelming positive consequences. Intuitively, the word partnership suggests positive sentiments but the potential for conflict between partners, managing such conflict and the positive and negative consequences of conflict in a partnership are largely ignored in the literature reviewed (Gallant et al., 2002: 155).*

Nous estimons qu'une étude rigoureuse du pouvoir au sein des rapports P<->C axés sur l'*empowerment*, doit, si elle s'inscrit dans une perspective critique, considérer le lien entre les conditions des pratiques des acteurs, ces pratiques et leurs résultats, positifs ou non. Considérant l'apport et les limites théoriques et méthodologiques des études, le chapitre suivant ouvre sur la construction d'un cadre interdisciplinaire pour l'analyse du pouvoir au sein des rapports A <-> A dans le contexte à l'étude.



## **DEUXIÈME PARTIE**

### 3. Un cadre interdisciplinaire pour l'analyse des rapports de pouvoir professionnels-clients

#### 3.1. Vers une conception du rapport professionnel-client

Toute démarche de recherche exige de circonscrire un objet d'étude et, par conséquent, de faire un découpage de la réalité qui relève essentiellement de la décision du chercheur. Ce découpage rend difficilement compte de la complexité des phénomènes. Or, la richesse d'un cadre d'analyse tient justement à sa capacité de prendre en compte une réalité complexe. Ce chapitre vise essentiellement à définir le cadre sur lequel s'appuie notre conception du rapport P<->C, soit, les grandes dimensions ou variables retenues pour l'analyse des rapports de pouvoir entre ces deux catégories d'acteurs.

Nous avons constaté, au chapitre précédent, que les écrits sur le phénomène de pouvoir au sein des relations professionnels-clients, considèrent, soit les dimensions subjectives et individuelles du pouvoir, incluant le comportement interpersonnel des acteurs, soit les forces collectives qui se jouent à travers la relation d'aide. La force relative de la subjectivité des individus et celle des structures sont aussi au cœur des débats sociologiques. Cette littérature empirique en constitue le reflet. Giddens (1987: 31) rappelle qu'il existe dans la théorie du social, un *dualisme profondément enraciné* qui met en opposition *objet sociétal et sujet individuel, déterminisme structurel et individualisme méthodologique*.<sup>4</sup> Ce dualisme renvoie au questionnement suivant. Dans quelle mesure les acteurs sont-ils déterminés ou libres ? Leur action repose-t-elle sur une rationalité du système ou sur une rationalité du sujet ? Contribuent-ils à la reproduction des conditions sociales qui les déterminent ? Sont-ils des sujets actifs participant à la transformation du social ? Deux conceptions s'opposent: 1) une sociologie structurelle davantage centrée sur les aspects contraignants des structures des systèmes sociaux, où l'objet sociétal prédomine sur le sujet, et 2)

---

<sup>4</sup>Individualisme individuel: *principe qui définit une méthode importante en sciences sociales. Selon ce principe, expliquer un phénomène collectif, c'est toujours (...) analyser ce phénomène comme la résultante d'un ensemble d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles. Principe associé à une conception rationnelle de l'action (l'acteur social étant supposé avoir de bonnes raisons de se comporter comme il le fait)*. La pertinence de cette conception a souvent été contestée par les durkheimiens, les structuralistes, les néo-marxistes qui tendent à se représenter l'individu comme le simple jouet des structures sociales (Boudon, 1996:120).

une sociologie interprétative influencée par l'herméneutique et la phénoménologie et selon laquelle la subjectivité et l'action du sujet prédominent dans l'explication des conduites (Giddens, 1987: 50).

Notre volonté d'apprivoiser la complexité des rapports P<->C, et, par conséquent, de considérer les dimensions à la fois individuelles et structurelles du pouvoir des acteurs, orientent vers le choix d'un cadre théorique capable de réconcilier cette dichotomie. Plusieurs sociologues ont tenté ce dépassement (Bourdieu, 1980; Crozier et Friedberg, 1977; Giddens, 1987).

La *théorie de la structuration* de Giddens (1987) retient l'attention pour trois principales raisons. Premièrement, elle repose sur une épistémologie capable de prendre en compte *action*, *subjectivité* et *contexte*. Cette position épistémologique se révèle à travers le concept central de *dualité du structurel*. La *structuration* réfère au *procès des relations sociales qui se structurent dans le temps et dans l'espace via la dualité du structurel*, c'est-à-dire via un structurel (règles et ressources des systèmes sociaux) qui est à la fois *médium et résultats des conduites qu'il organise de façon récursive* (p. 442-444). Deuxièmement, la théorie de la structuration définit *trois volets* — *conceptuel, méthodologique et empirique* fort utiles à l'analyse sociale (p. 15). Enfin, par sa centration sur l'action des acteurs, leurs rationalisations et les conséquences de leur action, cette théorie supporte nos efforts pour développer un regard critique sur la pratique d'*empowerment*: elle permettra de mettre en relief l'écart entre le discours idéologique sur l'*empowerment*, les pratiques et ses résultats.

La structure de base du cadre conceptuel conçu pour l'étude de la structuration des rapports P<->C s'articule autour des cinq grandes dimensions suivantes: 1) l'action ou le pouvoir des professionnels et des clients, 2) la signification des actions, 3) les conditions de l'action, soit les propriétés à la fois habilitantes et contraignantes du contexte, 4) les résultats ou conséquences intentionnelles et non intentionnelles des actions, et enfin, 5) la contribution des acteurs et des systèmes sociaux dans les processus de reproduction et de transformation sociale (Giddens, 1987). Bien qu'il puise surtout dans la théorie de la structuration, ce cadre est enrichi par l'apport théorique de d'autres auteurs centrés sur l'étude du pouvoir ou de l'influence sociale dans le domaine de la psychologie sociale, de la sociologie et des sciences politiques.

Inspirée des théories du pouvoir chez Giddens (1987) et chez Hindess (1982, 1986), notre conception des rapports P<->C s'articule essentiellement autour des caractéristiques générales suivantes: la relation professionnel-client est un rapport de pouvoir situé en contexte, asymétrique et multiforme, dynamique et producteur. Ainsi, la relation d'aide qui engage professionnel et client,

est envisagée comme un rapport social et, de ce fait, considère la dimension centrale du pouvoir. Essentiellement, le pouvoir est associé à l'action des acteurs, soit, à leur capacité de créer une différence. Les acteurs ont des raisons d'agir comme ils le font: pour comprendre l'action, il faut donc connaître la signification que les acteurs lui donnent. Or, nonobstant l'intention de ceux qui agissent, les actions produisent parfois des conséquences non intentionnelles. Enfin, l'action doit également être située dans un contexte qui lui donne un sens. Les rapports de pouvoir mettent en jeu les ressources et les moyens d'action des acteurs. Définis structurellement par la fonction d'aide qui octroie aux acteurs des droits et des obligations, les rapports P<->C sont asymétriques et multiformes, définis en fonction des caractéristiques des personnes et des contextes. Le pouvoir des acteurs est fonction des conditions sociales complexes et de luttes qui se jouent dans d'autres systèmes et qui circonscrivent leurs possibilités d'action. Le rapport est donc un espace où se jouent des forces individuelles et des forces collectives. Or, les conditions du contexte ne sont pas un *donné* qui détermine les acteurs mais elles structurent leurs pratiques, lesquelles, en retour, participent à la reproduction ou à la transformation de leurs systèmes sociaux.

Cette conception du rapport P<->C se révélera à travers la présentation des cinq grandes dimensions qui définissent le cadre interdisciplinaire retenu pour l'analyse du pouvoir.

### 3.2. L'action, pouvoir des acteurs

Dans le cadre de l'étude, l'analyse de l'action des acteurs conduit à examiner les stratégies qu'ils déploient au sein de leur rapport et principalement en contexte de prise de décision, vu l'importance accordée à la prise de décision partagée dans les écrits sur l'*empowerment*. Par ailleurs, nous considérons aussi les phénomènes de non-décision (Bachrach et Baratz, 1962).

Action et pouvoir sont indissociables dans la perspective de Giddens (1987). Essentiellement, le pouvoir réfère à la capacité de produire des résultats (p.319) ou de créer une différence, bref, d'influencer le cours des événements.

*Être un acteur, c'est pouvoir déployer continuellement, dans la vie quotidienne, une batterie de capacités causales, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par les autres acteurs. L'action dépend de la capacité d'une personne de créer une différence dans un procès concret, dans le cours des événements. Un acteur cesse de l'être s'il perd cette capacité de créer une différence donc d'exercer du pouvoir (p.63).*

Giddens (1987) insiste sur le fait que les êtres humains sont *des acteurs compétents qui contrôlent de façon réflexive le cours de leur interaction* (p.80). Cette capacité réflexive ne

s'exprime pas seulement au niveau du discours mais elle fait partie intégrante de la *conscience pratique*, définie comme *ce que les acteurs connaissent de façon tacite, tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive* (p.33). Le niveau de connaissance de ce que les acteurs font ne se limite donc pas à ce qu'ils savent en dire (conscience discursive), mais se situe au cœur même de leurs actions quotidiennes (conscience pratique). Pour apprécier leur compétence, précise l'auteur, il est essentiel de faire l'étude de cette conscience pratique, particulièrement négligée en sociologie structurelle. Notre étude se centre donc sur la compétence des acteurs à agir en axaminant leur conscience discursive (ce qu'ils disent qu'ils font) et parfois aussi leur conscience pratique (ce qu'ils font), dans les contextes où l'observation participante est possible.

#### *Les stratégies de décision et de non-décision*

Une attention particulière est accordée aux processus de décision et de non-décision. Rappelons que la question d'identifier les lieux de décision ou les sources du pouvoir a été au cœur *d'ardents débats en forme de duels* entre sociologues et politicologues dans les années '50 (Chazel, 1983). D'approche pluraliste, Dahl (1957, 1958) postule que le pouvoir est largement répandu, les centres de décisions, étant multiples. D'autres, d'approche élitiste, considèrent que le pouvoir est davantage centralisé, bien qu'ils rejettent l'idée d'une structure de pouvoir ordonnée et stable (Bachrach et Baratz, 1962). Les pluralistes étudient l'exercice du pouvoir observable, mesuré scientifiquement par la participation politique des individus aux prises de décision concrètes concernant des questions clés et négligent, selon Bachrach et Baratz (1962), de considérer les *deux faces du pouvoir*. Le pouvoir peut s'exercer en contexte de prise de décision comme en contexte de non-décision, par exemple lorsqu'un individu ou groupe, consciemment ou non, crée ou renforce des barrières à la mise en public de conflits politiques. Ces auteurs considèrent le phénomène d'exclusion de certains intérêts de la scène politique où se prennent les décisions. L'étude du pouvoir suppose donc d'analyser les dynamiques de la non-décision, soit les phénomènes de mobilisation des partis, les valeurs dominantes, rituels, mythes politiques et institutions qui privilégient les intérêts des uns au détriment d'autres et qui, orientées vers le *statu quo*, tendent à limiter la portée des prises de décisions à des questions plus sûres (p.950).

À l'instar de Bachrach et Baratz (1962), nous considérons les deux faces du pouvoir dans l'analyse des rapports P<->C, soit, les phénomènes de *décision* et de *non-décision*. Enfin, puisque la relation d'aide est axée sur la prise de pouvoir des clients, une attention particulière est accordée aux caractéristiques des décisions (*unilatérale* ou *négociée*) dans des domaines qui les concernent.

### 3.3. La signification de l'action

Les rapports P<->C engagent des personnes différentes en regard de leur expérience, de leurs besoins et attentes. L'analyse du pouvoir considère également la signification qu'ils donnent aux actions (décisions), examinée à travers les deux dimensions suivantes: 1) la rationalisation de l'action, soit les raisons (objectifs, intentions) explicites que les acteurs donnent eux-mêmes comme fondement à leur action (Giddens, 1987) et, 2) les attributions causales ou de responsabilités, soit les explications émises pour expliquer les événements qui surviennent. Elles seront examinées dans des situations où elles émergent habituellement, par exemple : 1) face à une situation d'incompréhension ou à des événements inattendus ou 2) face à une situation d'échec ou face aux conséquences non intentionnelles qui résultent des actions des acteurs (Jaspars et Hewstone, 1988; Vallerand, 1994). Enfin, ces rationalisations et attributions émises par les professionnels et les clients sont certes tributaires de leur expérience respective vécue dans le passé en contexte de relation d'aide. Ces histoires influencent sans contredit la structuration des nouveaux rapports qu'ils établissent. L'analyse tient compte des caractéristiques individuelles suivantes: 1) l'histoire personnelle des clients, soit de leurs expériences antérieures de rapports établis en contexte de service d'aide, 2) l'histoire professionnelle des professionnels, soit de la tradition de pratique de leur milieu de provenance et enfin, 3) les *attentes* et *perceptions* respectives des acteurs en regard du type de rapport vécu dans le cadre du projet d'intervention à l'étude.

#### *La rationalisation de l'action*

Giddens (1987) soulève toute la question de l'intentionnalité et de la rationalité de l'action en lien avec l'exercice du pouvoir. Les acteurs sociaux sont dotés d'une capacité réflexive leur permettant de réfléchir et de comprendre leur conduite quotidienne dans différents contextes sociaux, d'identifier et d'exprimer ce qu'ils font et aussi pourquoi ils le font. Une personne *est un acteur qui se donne des buts, qui a des raisons de faire ce qu'il fait* (p.51).

L'auteur différencie rationalisation et motivation de l'action. *Alors que les raisons renvoient aux fondements de l'action, les motifs, eux, renvoient aux désirs qui l'inspirent* (p.54). Or, les motifs échappent souvent à la conscience des acteurs. La routinisation réfère aux conduites ou activités qu'ils répètent de façon habituelle, et qui sont constitutives de leur conscience pratique sans pour autant l'être au niveau de la conscience discursive. Les acteurs expriment plus facilement les intentions et les raisons de leurs actions que les motifs. L'examen des raisons qu'ont les acteurs d'agir comme ils le font est essentiel à l'étude du pouvoir. Le cadre conceptuel retenu pour l'étude ne retient que cette dernière dimension.

*La rationalisation de l'action intervient sans cesse, et de façon causale, dans le cours des actions quotidiennes. (...) Des raisons sont des causes d'activités qu'une personne fait se produire, sa capacité de faire se produire étant un trait inhérent à sa condition d'acteur (Giddens, 1987: 412).*

### ***Les attributions causales et de responsabilités***

L'étude de la signification des actions considère non seulement les raisons données *a priori* par les acteurs pour justifier leurs actions, mais aussi les explications ou attributions causales et de responsabilités fournies *a posteriori* pour expliquer leurs actions ou celles des autres.

Rappelons que la théorie de l'attribution s'intéresse, de façon générale, aux processus de recherche d'explications ou de causes aux événements ou comportements (les nôtres comme ceux d'autrui), ces causes étant généralement émises en fonction des caractéristiques de la personne (cause interne) ou des caractéristiques la situation (cause externe) (Jaspars et Hewstone, 1988). Les attributions sont des inférences regroupées en différents types; notamment, certaines visent: 1) à expliquer la cause d'un événement (*attribution causale*) ou 2) à induire sur sa responsabilité en regard de l'événement (*attribution de responsabilité*) (Vallerand, 1994). Selon la théorie attributionnelle de Weiner (dans Vallerand, 1994: 264), les attributions se définissent généralement à partir de trois dimensions: 1) le lieu de causalité, consistant à attribuer la cause de l'événement à un élément interne (soi) ou externe (situation), 2) la stabilité, consistant à percevoir la cause stable (permanente) ou instable (temporaire), et enfin, 3) la contrôlabilité, consistant à percevoir la cause contrôlable ou incontrôlable, selon le degré de contrôle que peut exercer l'attributeur.

L'émission d'attributions revêt plusieurs fonctions. De façon générale, les attributions permettent à l'individu de comprendre son environnement, de prédire ou de contrôler les événements ou les comportements futurs et, de ce fait, d'interagir de façon plus adaptée (Vallerand, 1994). Essentiellement, elles lui permettent de *parvenir à un certain degré de maîtrise de son monde social et physique* (Jaspars et Hewstone, 1988: 322). La communication des attributions constitue une source d'influence dans le rapport avec autrui: 1) elles ont des effets sur le sentiment de compétence des personnes, sur le sentiment d'autodétermination, sur la résignation acquise vécue, 2) elles peuvent être utilisées pour manipuler les émotions et comportements d'autrui vis-à-vis de soi ou, 3) dans une perspective d'aide, elles peuvent être utilisées pour modifier les attributions non adaptatives des personnes (Vallerand, 1994). Communiquées à autrui, les attributions influencent sa vision et comportement, ont des conséquences sur l'adaptation psychologique des personnes et sur la relation interpersonnelle (Vallerand, 1994; Jaspars et Hewstone, 1988).

Dans le contexte à l'étude, nous examinons les attributions causales qui sont élaborées pour expliquer les événements imprévus et les attributions de responsabilités externes ou *excuses* élaborées face aux conséquences non intentionnelles de ses actions. Puisque la relation d'aide est axée sur l'*empowerment* des clients, une attention sera apportée aux attributions que les professionnels communiquent aux clients et à leurs effets sur le sentiment de résignation acquise de ces derniers.

Rappelons que la résignation acquise survient *lorsque la personne sait ne pouvoir contrôler l'événement négatif ou stressant qui se produit dans les situations où elle se trouve. En fonction de l'ampleur des attentes d'incontrôlabilité, cette perte de contrôle peut se généraliser à d'autres situations plus ou moins similaires* (Vallerand, 1994: 310). Selon la théorie attributionnelle d'Abramson *et al.* (1978 dans Vallerand, 1994), la résignation acquise vécue sera d'autant plus grande si la personne *émet des attributions internes, stables et globales pour expliquer la non-contingence ou incontrôlabilité de la situation* (p. 311). Ainsi, en contexte de relation d'aide, le soutien offert à ces personnes peut consister à induire des attributions *externes, instables et contrôlables*.

Enfin, l'excuse constitue un *processus motivé* qui consiste à *déplacer les attributions causales émises afin d'expliquer un événement ou un résultat négatif*; elle consiste à déplacer une cause reliée à une *dimension centrale* de la personne (cause interne) *vers un élément moins central* (cause externe). En permettant de *décentraliser les résultats négatifs*, les excuses ont pour fonction de *réduire au minimum l'attention sur le soi* et de *diriger cette attention ailleurs*; elles permettent de *maintenir une image positive de soi et des perceptions de contrôle sur la situation* (Snyder, Higgins et Stucky, 1983, dans Vallerand, 1994: 314).

L'analyse vise donc à examiner les attributions (causales et de responsabilités) émises, la fonction qu'elles jouent pour les acteurs dans le contexte à l'étude ainsi que leurs effets sur la prise de pouvoir des clients, la *résignation acquise* étant l'inverse des résultats d'*empowerment* visés.

### **3.4. Les conséquences de l'action**

De façon générale, l'étude examine surtout les conséquences tant intentionnelles que non intentionnelles des actions des professionnels sur la prise de pouvoir des clients. Ces conséquences sont considérées à partir des deux grands indicateurs de résultats d'*empowerment* suivants: 1) le sentiment de pouvoir ou de contrôle perçu des clients en regard de l'intervention et des conditions de leur rapport avec les professionnels, 2) les actions concrètes qu'ils déploient au sein de leur



rapport pour influencer l'intervention qui les concerne et 3) les effets de leurs actions sur les professionnels.

Nonobstant l'importance que Giddens (1987) accorde aux raisons qu'ont les acteurs d'agir comme ils le font, l'action *ne renvoie pas aux intentions de ceux ou celles qui font des choses mais à leur capacité de les faire; elle fait référence aux événements dans lesquels une personne aurait pu, à n'importe quelle phase d'une conduite, agir autrement: tout ce qui se produit ne serait pas arrivé sans son intervention* (p. 57). Les actions humaines ne sont pas toujours intentionnelles. En quoi consiste l'intentionnel ? *Je qualifie un acte d'intentionnel lorsque son auteur sait ou croit que cet acte possède une qualité particulière ou conduit à un certain résultat et qu'il utilise cette connaissance ou cette croyance pour obtenir cette qualité ou atteindre ce résultat* (p. 59). Il est primordial pour une conception du pouvoir de faire la distinction entre agir de façon intentionnelle et engendrer des conséquences non intentionnelles. Il arrive que des actions intentionnelles produisent des conséquences non intentionnelles. Réciproquement, il arrive qu'un acteur réalise ce qu'il veut sans intervenir, autrement dit, il arrive que les événements souhaités ne résultent pas de son action. *Les conséquences de ce que fait un acteur, de façon intentionnelle ou non, sont des événements qui ne seraient pas survenus si ce dernier avait agi autrement; pourtant, et sans tenir compte de ses intentions, la survenance de ces conséquences échappe à son pouvoir* (p.59).

Giddens (1987) rappelle que les conceptions fonctionnalistes et structuralistes se centrent peu sur l'action intentionnelle des acteurs; leurs motivations et rationalisations représentent peu d'intérêt du fait la rationalité est davantage attribuée au système qu'à l'individu. Par ailleurs, les conceptions plutôt centrées sur le volontarisme négligent de considérer les conséquences non intentionnelles, soit le fait que certaines conséquences des actions des acteurs échappent à ces mêmes acteurs; les événements sont plutôt compris comme le produit d'actions intentionnelles. Or, une analyse du pouvoir doit inclure la dimension des conséquences non intentionnelles.

*La vie sociale n'est pas le produit intentionnel des acteurs qui la constituent, même si ces derniers orientent toujours leurs conduites vers des buts. (...) Une des tâches propres aux sciences sociales, peut-être même la plus exclusive, est l'étude des conséquences non intentionnelles de l'action* (p. 409).

L'étude des conséquences non intentionnelles nous apparaît également fort pertinente depuis une perspective critique de l'*empowerment*, puisqu'elle met en relief l'écart entre le discours idéologique véhiculé et les résultats des pratiques qui produisent l'inverse de l'*empowerment* visé. Dans le cadre de cette étude, les conséquences sont considérées non intentionnelles si les résultats ne sont pas le produit des rationalisations explicites initiales des professionnels ou si les

conséquences de leurs actions s'avèrent *dissonantes* par rapport aux raisons (intentions ou objectifs) invoquées *a priori* pour les justifier.

### 3.5. Les conditions de l'action

Les actions des professionnelles et des clientes sont examinées dans deux situations d'interaction: 1) le rapport collectif (groupe de professionnelles et groupe de clientes), situé dans le cadre de rencontres de groupe réunissant l'ensemble des professionnelles et des clientes et 2) le rapport dyadique (professionnelle-cliente), situé dans le cadre de suivis individualisés. Ces deux types de rapport sont situés dans un contexte encadré par deux principaux systèmes d'action qui agissent sur la structuration des rapports P<->C: 1) l'équipe d'intervention élargie (professionnelles, coordonnatrices, représentantes de l'organisme responsable de l'intervention) et 2) le groupe de partenaires, co-gestionnaires du projet. L'analyse des conditions de l'action considère essentiellement les trois grandes dimensions suivantes reliées au contexte: 1) les moyens d'action des professionnelles et des clientes, soit l'utilisation qu'elles font des règles et des ressources en jeu au sein de leurs rapports dyadiques et collectifs, 2) les droits et obligations des différents acteurs dans le contexte (clientes, professionnelles et co-gestionnaires), et enfin, 3) les luttes situées dans d'autres systèmes d'action (équipe, partenariat) qui influencent les conditions de l'action des professionnelles. Cette dernière dimension inclut: a) les conditions des luttes (économiques, idéologiques ou théoriques, organisationnelles), b) les moyens d'action (relationnels et structurels) des acteurs et c) les résultats des luttes (décisions et non-décisions en regard de l'intervention).

#### *L'utilisation des règles et des ressources*

Bien que l'examen de la signification de l'action soit essentiel à l'étude du pouvoir, Giddens (1987) s'affranchit d'une perspective essentiellement herméneutique; les raisons et les motifs des actions humaines doivent toujours être compris en lien avec les éléments du contexte dans lequel s'accomplissent ces actions. L'analyse du pouvoir nécessite donc une *explication structurelle*, soit, *des références implicites aux buts et aux raisons des conduites des acteurs ainsi qu'aux liens de ces conduites avec les éléments contraignants et habilitants des contextes social et matériel dans lesquels elles s'accomplissent* (p.237).

Chaque contexte d'interaction génère des capacités d'action. Selon Giddens (1987), l'action requiert l'utilisation du structurel ou des ressources et des règles, vues comme des propriétés des systèmes sociaux. Les règles et les ressources *relient la compétence des acteurs à des éléments structurels* (p.78); elles constituent des modalités de structuration en ce sens que les acteurs les

utilisent pour produire et reproduire leurs actions et systèmes sociaux. Les ressources sont comprises comme des *formes de capacité transformatrice* ou des *leviers de changement social* et les règles, vues comme des *procédures d'action, des dimensions de la praxis* et *employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales* (p.70).

Tout système social met en jeu une combinaison particulière de deux types de ressources: 1) les ressources d'allocation, permettant aux acteurs de contrôler les phénomènes matériels, et 2) les ressources d'autorité leur permettant de contrôler d'autres acteurs (individus ou groupes) (p. 42). Quant aux règles, elles incluent deux dimensions: 1) elles jouent un rôle dans *la constitution de sens* et 2) elles sont étroitement reliées aux sanctions (p. 78). Deux principaux *traits* les distinguent: 1) les règles profondes utilisées quotidiennement et qui sont tacites, informelles et faiblement sanctionnées, et 2) les règles superficielles formulées de façon discursive, et qui sont formelles et fortement sanctionnées (p.71-72). Seules les règles explicites retiendront l'attention.

Chaque combinaison de règles et de ressources donne lieu à une *structure de domination* à l'intérieur de laquelle se jouent les relations de pouvoir. Cette structure engendre des asymétries de distribution et implique des rapports d'autonomie et de dépendance relative. Dans la perspective de Giddens (1987), la domination renvoie aux propriétés structurelles des systèmes sociaux. Il existe donc, dans les systèmes sociaux, une *dialectique du contrôle*, en ce sens que *le pouvoir présuppose des relations régularisées d'autonomie et de dépendance entre des acteurs et des collectivités dans des contextes d'interaction* (p.64).

Le pouvoir de l'acteur, en tant que capacité, implique autant l'habileté que la contrainte. Dans un contexte donné, certaines contraintes restreignent l'action possible des acteurs. Or, en même temps, ces contraintes constituent les éléments habilitants de leur action. Les contraintes et les qualités habilitantes génèrent pour chaque acteur des capacités d'action. Il existe aussi des différences entre eux quant à leur compétence à les mobiliser et à agir dans un contexte donné. *En aucun cas, le pouvoir n'est-il que contrainte, il est aussi, toujours, à l'origine même de la capacité générale dont dispose un acteur pour faire aboutir les résultats qu'il souhaite obtenir d'une action* (p.231). Alors que les conceptions traditionnelles de la sociologie structurelle, inspirées de Durkheim, associent pouvoir, structure et contrainte, pour Giddens, *le structurel n'est pas que contrainte, il est à la fois contraignant et habilitant* (p.75).

Rappelons que les contraintes structurelles n'agissent pas comme facteur causal des conduites, elles ne sont pas un *donné* qui laisse les acteurs sans pouvoir mais elles fixent *des limites sur l'éventail d'options dont dispose un acteur* (Giddens, 1987: 235). *Nul n'est sans pouvoir*. Ce

pouvoir dépend des raisons qu'ont les acteurs de se conduire comme ils le font. En ce sens, ne rien pouvoir *signifie toutefois que, compte tenu des motifs ou des buts qui sous-tendent leur action, les acteurs ne peuvent rien d'autre que de la subordonner à ces forces* (p.237).

Considérant cette dimension importante du contexte, notre centration porte sur l'utilisation que les acteurs font du structurel, soit des ressources (d'autorité, d'allocation) et des règles (sens et sanctions) en jeu. En raison des possibilités et limites de l'observation directe des rapports P<->C, nous retenons la dimension des règles superficielles, soient celles qui sont discursives, formelles et sanctionnées. L'analyse vise à montrer en quoi ces différentes dimensions du contexte sont habilitantes ou contraignantes pour les acteurs. Depuis une perspective d'*empowerment*, nous cherchons à évaluer si la structure de domination (règles et ressources) en jeu dans le contexte, diminue ou augmente les inégalités ou l'asymétrie au sein des rapports P<->C.

#### *Les systèmes qui influencent les conditions de l'action des professionnels et des clients*

Les rapports P<->C (dyadiques et collectifs) se situent dans un contexte incluant d'autres acteurs ou systèmes d'action, compris en tant que lieux de décision (Hindess, 1982). L'apport de Hindess (1982, 1986) enrichit ce cadre conceptuel en considérant les conditions, moyens d'action et résultats des luttes menées dans d'autres systèmes d'action et qui ont une influence sur les conditions de l'action des professionnels et des clients.

Selon Hindess (1982), le phénomène social du pouvoir doit considérer la mobilisation des acteurs dans des pratiques et des contextes de luttes particulières. En critique aux politicologues qui considèrent l'intérêt (conscient ou inconscient) comme la base de la mobilisation potentielle ou effective des acteurs engagés dans les luttes où s'opère le pouvoir (Dahl, 1957; Bachrach et Baratz, 1962; Lukes, 1974), l'auteur propose plutôt de considérer le questionnement suivant:

*what means of posing objectives are available to actors and forces in particular arenas and how are they deployed in the mobilization of actors; how are these forces constituted and what means of action, possible strategies and means of mobilizing support, dependent on conditions set in other arenas; and so on* (Hindess, 1982: 509).

Centré sur les pratiques et les luttes entre acteurs sociaux, Hindess (1982) met en relief la complexité des relations sociales situées en contexte. Il critique les deux grandes approches utilisées pour l'analyse du pouvoir dans le contexte des relations sociales: 1) celle du pouvoir-résultat défini comme la capacité d'obtenir certains résultats, 2) celle du pouvoir qui, compris dans une perspective plus large, considère les résultats des luttes et ses conditions, incluant l'exclusion de certains intérêts. Il qualifie ces approches de réductionnisme en pensée sociale du fait qu'elles

conduisent à de grossières simplifications concernant les conditions dans lesquelles les luttes prennent place. Selon l'auteur, le phénomène social du pouvoir n'est ni réductible à l'action des individus, ni réductible aux effets d'une structure. Bien qu'un phénomène social soit toujours dépendant des conditions spécifiques dans lesquelles il se situe, les résultats ne sont pas déterminés par ces conditions et il importe de prendre sérieusement en compte les pratiques des acteurs et les luttes qu'ils mènent entre eux. L'auteur suggère de dépasser ces conceptions du pouvoir centrées sur les intérêts et les résultats. Une conception centrée sur les intérêts pose problème: *interests cannot provide a general model of the mobilization of acteurs in particular practices and struggles* (p. 501). La centration sur la capacité d'atteindre des résultats est problématique pour deux raisons.

*First, the means of action of acteurs are dependent on conditions that are not on their hands. Secondly, the deployment of these means of action invariably confront obstacles, which often include the opposing practices of others. Success in overcoming those obstacles cannot in general be guaranteed (p.505).*

Hindess (1982) traduit toute la complexité du phénomène social du pouvoir en introduisant les notions d'arènes, de forces et d'articulation d'arènes. Précisions que le concept de forces réfère aux acteurs et à leurs formes d'actions individuelles et combinées; l'arène renvoie à l'ensemble des conditions dans lesquelles se situe une lutte, incluant les moyens d'action et les résultats possibles dans ce contexte; l'articulation des arènes, aux modes de relations qui existent entre différentes arènes de luttes. Selon l'auteur, les résultats ne sont pas déterminés par l'arène ou les conditions dans lesquelles se situe la lutte, mais celle-ci limite cependant les résultats possibles. Certains modes d'articulation influencent à la fois les conditions, les forces et les résultats des différentes arènes. Les résultats obtenus dans une arène donnée peuvent également avoir un impact sur les conditions de lutte et les forces engagées dans d'autres arènes.

*All struggles occupy definite arenas with definite conditions which may have differential effects on the conditions of action of acteurs and forces engaged in those arenas. They may be articulated on to other arenas in the sense that conditions set in one arena may affect the conditions and strategies of acteurs in other arenas. The constitution of an arena of struggle involves definite conditions, modes of actions and possible effects which are all subject to variation within certain specifiable limitations (p. 503).*

Le pouvoir est donc fonction de relations et de conditions sociales dans un contexte donné; les résultats se construisent au cours de la lutte et constituent rarement un produit des conditions initiales. On ne peut prédire les résultats des luttes, ceux-ci étant compris au sens large comme ce qui arrive suite aux pratiques d'un ou plusieurs acteurs. Les résultats ne correspondent pas toujours

aux intentions ou objectifs des acteurs concernés: ils se construisent au cours de la lutte et constituent rarement un produit des conditions initiales. Selon Hindess (1982), le phénomène de pouvoir ne peut plus être compris en termes de capacité.

*The problem is that capacity vanishes on closer inspection, as soon as it is recognized that the exercise of control, the realization of one's will or objectives [...] always involves the deployment of definite means of action in particular situations, that these means of action themselves depend on definite conditions and that their deployment may confront obstacles including the practices of others (Hindess, 1982: 504).*

Une analyse du pouvoir doit donc tenir compte de la complexité des interactions possibles à la fois entre les acteurs eux-mêmes engagés dans une même arène et entre les différentes arènes dans un contexte social donné. Les moyens d'action dont disposent les professionnels et les clients varient en fonction des objectifs poursuivis et des conditions du contexte et dépendent parfois de ressources extrinsèques qui ne sont pas entre leurs mains (Benton, 1981; Hindess, 1982).

Dans le cadre de l'étude, nous considérons les situations où les professionnels et les clients se confrontent aux obstacles reliés à l'action ou l'inaction d'autres acteurs dans d'autres systèmes d'action (Hindess, 1982). Deux systèmes d'action concrets sont considérés puisque les décisions qui s'y prennent agissent directement ou indirectement sur les rapports P<->C. Premièrement, l'équipe d'intervention élargie est vue comme un système d'action direct qui inclut les sous-systèmes suivants: a) les professionnels, b) les membres de la coordination de l'équipe et c) les représentantes de l'organisme responsable de l'intervention, employeur et superviseur de l'équipe. Deuxièmement, un groupe de partenaires, représentants d'organismes de la communauté et co-gestionnaires du projet chargés d'assurer une vigilance en regard des grandes orientations de l'intervention, est vu comme un système d'action indirect. Bien que l'unité d'analyse porte sur le rapport P<->C, l'étude examine l'influence des forces reliées à ces deux systèmes d'action en jeu dans le contexte. L'analyse des luttes situées dans ces systèmes permet de comprendre en quoi leurs conditions (économiques, idéologiques-théoriques, organisationnelles), les moyens d'action (stratégies relationnelles ou structurelles) déployés et les résultats de leurs luttes (décision ou non-décision en regard de l'intervention), agissent sur les rapports P<->C et, ultimement, sur l'*empowerment* ou la prise de pouvoir des clients sur l'intervention (voir chap.6 et 7).

***Le droit et le consentement des acteurs: la légitimité du pouvoir***

Enfin, la perspective politique d'Hindess (1996) élargit notre compréhension du phénomène du pouvoir situé en contexte. Le pouvoir implique non seulement la capacité d'agir mais également le droit d'agir, lequel repose sur le consentement des personnes sur lesquelles ce pouvoir s'exerce.

Selon l'auteur, deux grandes conceptions du pouvoir ont marqué le développement de la pensée politique occidentale: 1) le pouvoir vu comme un phénomène quantitatif associé à une capacité générale d'agir et 2) le pouvoir impliquant à la fois la capacité et le droit d'agir. Bien que ces notions soient surtout au cœur des discussions entourant le pouvoir de l'État ou du gouvernement, elles peuvent être utilisées dans différents contextes sociaux: *it can also be used in other contexts where agreement between the parties concerned is thought to establish a pattern of rights and obligations* (Hindess, 1996 : 13).

Malgré les nombreuses critiques formulées à l'endroit du modèle fonctionnaliste de Parson (Chazel, 1964; Giddens, 1968, 1984; Savage, 1978), Hindess (1996) rappelle qu'il a le mérite de considérer les notions de capacités et de consentement: *the key to his understanding of power of power lies in the idea that the consent of its subjects provides an authority with the capacity to make use of their actions* (p. 35). Il cite sa définition du pouvoir qui inclut l'idée fondamentale selon laquelle le pouvoir opère d'abord sur la base de sa légitimité et implique le déploiement de moyens qui supposent le consentement des personnes.

*as a general capacity to secure performance of binding obligations by units in a system of collective action when the obligations are legitimized with reference to their bearing on collective goals and where in the case of recalcitrance there is a presumption of enforcement by negative situational sanctions (Parsons, 1969a dans Hindess, 1996: 11).*

La légitimité du pouvoir basée sur la reconnaissance des capacités et du droit d'agir, fonde l'autorité de celui qui exerce le pouvoir. Rappelons que la question de la légitimité du pouvoir ou de ses grands fondements a fait l'objet de réflexions psychologiques, sociologiques, philosophiques, etc. (Russ, 1994). Selon Weber (1922), quels que soient les fondements ou les raisons (tradition, croyance, légalité) qui donnent à l'ordre un caractère légitime, *tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir* (p.219). La légitimité du pouvoir, du point de vue de celui sur qui il s'exerce est aussi au cœur de la typologie classique de French et Raven (1959).

L'étude des rapports P<->C considère donc les droits et obligations des acteurs dans le contexte et, notamment, ce qui fonde, du point de vue des clients, la légitimité du pouvoir des professionnels. Soulignons que cette perspective centrée sur les droits et obligations révèle aussi le caractère *asymétrique* du rapport social P<->C. D'emblée, l'inégalité des acteurs repose sur la hiérarchie sociale qui confère aux uns (professionnels) un statut et un rôle d'autorité sur les autres (clients). Considérant le contexte historique, les acteurs héritent de l'histoire collective des relations

d'aide (Foucault, 1975), et avec elles, du droit implicite acquis ou du pouvoir traditionnel (Weber, 1919, 1922) de définir les clients, cibles de l'intervention. Ainsi, déjà, à l'aube de l'implantation du projet à l'étude, on observe que le pouvoir institutionnel s'exerce comme une force active à l'œuvre, à travers l'action des professionnelles qui usent de leur prérogative pour désigner, en continuité avec leur tradition de pratique, les sujets visés par l'intervention. Par exemple, les clientes sont désignées *participantes* par les représentantes d'un organisme en employabilité et *femmes* ou encore *résidentes* par les représentantes d'un organisme de logement social et de défense des droits des femmes: un acte de définition de l'Autre qui renvoie certes à l'inégalité des acteurs.

### **3.6. La reproduction et la transformation des rapports professionnels-clients**

Les rapports sociaux comme les rapports P<->C sont dynamiques en ce sens qu'ils ne sont pas définis une fois pour toutes; ils se restructurent continuellement puisqu'ils concernent des personnes et des situations en évolution constante. De façon générale, l'étude longitudinale vise à rendre compte de l'évolution de ces rapports et à identifier en quoi les grandes dimensions examinées (conditions, pratiques, conséquences) contribuent au *statu quo* ou à la transformation des rapports P<->C, la transformation étant définie comme un mouvement accru de prise de pouvoir (*empowerment*) des clients au sein même de leurs rapports avec les professionnels ou sur l'intervention dont ils sont l'objet. Trois dimensions retiennent l'attention, vu leur fonction importante dans la production du changement: 1) les stratégies pour résoudre les conflits internes (dissonance cognitive), 2) les stratégies pour résoudre les conflits externes (conflit interpersonnel ou intergroupe) et 3) les conditions de réflexivité des professionnels en regard de leurs actions. Dans le cadre conceptuel, ces trois dimensions s'ajoutent à celles qui entourent l'action des acteurs et les conditions de leur action.

#### ***Le conflit interne et les mécanismes de réduction de la dissonance cognitive***

Rappelons que les théories de la cohérence incluant celle de la dissonance cognitive (Festinger, 1957; Festinger et Aronson, 1960), constituent l'une des grandes orientations théoriques en psychologie sociale pour rendre compte du changement d'attitudes et s'inscrivent dans la tradition lewinienne concernant la résolution de conflit: le conflit entre cognitions crée une tension qui constitue un moteur de changement important au plan des attitudes (Bloch *et al.*, 1991).



La théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) s'articule autour de la recherche de cohérence comme motivation à agir. *The basic background of the theory consists of the notion that the human organism tries to establish internal harmony, consistency, or congruity among his opinions, attitudes knowledge, and values* (p.260). On dira qu'une relation entre deux éléments de cognitions (connaissances, opinions, croyances) est dissonante si l'un sous-tend l'opposé de l'autre. Les éléments essentiels de la théorie se résument ainsi: *l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui d'une manière ou d'une autre ne s'accordent pas (dissonance) entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire mieux s'accorder (réduction de la dissonance)* (Festinger et Aronson, 1960: 193).

Les dissonances sont rarement reconnues comme telles par la personne impliquée qui tente généralement de les justifier ou de les rationaliser. Si elle échoue, ces dissonances lui créent un inconfort psychologique qui la motive à essayer de retrouver la consonance en évitant de façon active ces situations et l'information qui pourraient augmenter la dissonance (Festinger, 1957: 3). La recherche de la consonance ou celle de la réduction de la dissonance conduit à des changements de comportements ou de cognitions ou encore à des expositions à de nouvelles informations ou à de nouvelles opinions (p.31). L'individu réduit souvent la dissonance par ses seules actions.

Festinger et Aronson (1960) s'intéressent au lien entre dissonance cognitive et comportement social et montrent que l'interaction avec autrui peut être source de dissonance, par exemple, lorsqu'il y a expression de désaccords de la part du groupe social de référence. Or, plusieurs mécanismes, incluant le recours au groupe, peuvent être utilisés pour réduire la dissonance cognitive: 1) augmenter les éléments cognitifs qui sont consonants avec son opinion (éléments objectifs d'informations, connaissance d'autres personnes qui ont la même opinion, etc.), 2) diminuer l'importance accordée au domaine de désaccord ou aux éléments dissonants, 3) minimiser ou discréditer ceux qui sont en désaccord, 4) modifier sa propre opinion ou influencer les autres pour qu'ils changent la leur, 5) chercher appui auprès des personnes qui sont en accord avec soi (coalition) (p. 207).

La dimension du conflit interne (cognitif) nous apparaît pertinente à considérer vu notre regard critique posé sur les situations qui mettent à jour l'écart entre les rationalisations des professionnels (ex. leurs discours sur *l'empowerment*), leurs actions et les conséquences de ces actions. Certaines situations d'incongruence vécues par les professionnels peuvent donner lieu à l'émergence de conflits internes produits par la dissonance ou la contradiction entre deux éléments de cognitions, par exemple, entre la connaissance qu'ils ont de l'objectif d'*empowerment* visé d'une

part, et la connaissance qu'ils ont des conséquences non intentionnelles de leur action, d'autre part. Dans de telles situations, les stratégies utilisées pour réduire la dissonance peuvent conduire à des changements de comportement ou d'attitudes qui peuvent contribuer à la restructuration des rapports P<->C. Dans le cadre de l'étude, nous examinons donc les stratégies utilisées par les professionnels comme mécanismes de réduction de la dissonance dans les situations d'incongruence entre le discours et la pratique (ou ses résultats), ainsi que les effets de ces stratégies sur la transformation des rapports P<->C.

### *Le conflit social et ses effets de conformité ou d'innovation*

Il faut reconnaître que la transformation des systèmes sociaux relève difficilement de la pratique individuelle d'un acteur. Selon Giddens (1987), plus la distanciation spatio-temporelle des systèmes est grande ou, en d'autres termes, plus certains systèmes sociaux se répandent (dans l'espace) et se stabilisent (dans le temps) sous forme d'institutions, plus il devient difficile pour un acteur, seul, de les manipuler. Les mouvements sociaux et le conflit jouent un rôle important dans la production des phénomènes d'innovation ou de transformation sociale (Moscovici, 1982; Touraine, 1997; Spector et Kitsuse, 1979).

Considérant, dans le contexte à l'étude, la volonté de promouvoir aussi l'*empowerment* collectif des clients, l'apport de Moscovici (1982) dans le domaine de la psychologie sociale apparaît utile. L'auteur s'intéresse aux pratiques collectives des minorités actives considérées capables d'influencer les systèmes sociaux et de produire des changements. L'auteur *présuppose que quels que soient leur statut ou leur pouvoir et même leur absence de pouvoir un individu ou un groupe est en mesure d'exercer une influence sur la collectivité dont ils font partie* (p.241). Sans statut ni autorité, les minorités actives constituent une source d'influence sociale; elles établissent avec la majorité des rapports symétriques donnant lieu à des phénomènes d'influences réciproques.

Moscovici (1982) s'inscrit dans la tradition *lewinienne* dont la théorie dynamique des interactions collectives montre l'importance du conflit comme facteur de restructuration du champ social. Depuis cette perspective, le conflit social met en jeu des forces de contrôle exercées par ceux qui défendent les normes et les valeurs ainsi que des forces de changement induites par ceux qui en défendent d'autres. Le critère de mouvement et la notion de conflit permettent de différencier trois processus d'influences sociales, lesquels pouvant être vus comme des issues possibles d'un processus de négociation en situation de conflit: la conformité, la normalisation et l'innovation. Ces processus d'influences sont *directement liés à la production et à la résorption des conflits* (Moscovici, 1982: 6). La conformité, vue comme le mouvement de l'individu vers le groupe, *a pour*

*fonction de réduire le conflit en évitant la déviance.* La normalisation implique une influence réciproque entre les membres et permet d'éviter les conflits par la recherche de compromis. Enfin, l'innovation implique la création de conflit dont la résolution suppose un mouvement du groupe vers l'individu (Levine et Pavelchak, 1988: 42-43; Moscovici, 1982, 1994).

Moscovici (1982) met en opposition la théorie fonctionnaliste et la théorie génétique qu'il propose. La première, critique-t-il, met l'accent sur la conformité, postulant l'existence de rapports de pouvoir donc de relations asymétriques entre les groupes et les individus, entre la source et la cible d'influence. Cette source est considérée active; elle représente le point de vue majoritaire, détient la vérité et la légitimité du pouvoir. La cible passive, représentant le point de vue minoritaire, est considérée déviante et est rejetée si elle est divergente. Le rapport entre source et cible d'influence est inégal et unilatéral. L'influence sociale sert à maintenir ou à renforcer le contrôle social; elle agit pour réduire les divergences et préserver les uniformités sociales. L'individu est considéré dépendant. *Le processus d'influence a pour objet la réduction de la déviance, la stabilisation des relations entre individus et des échanges avec le monde extérieur* (Moscovici, 1982:13). Les systèmes sociaux deviennent donc des données prédéterminées fournissant rôle, statut et ressources aux individus. Les comportements normaux ou adaptés, c'est-à-dire conformes aux normes sociales, assurent aux individus leur insertion dans le système alors que les comportements déviants, c'est-à-dire allant à l'encontre de ces normes, sont considérés dysfonctionnels. Selon le modèle fonctionnaliste, *la conformité se présente comme une exigence sine qua non du système social: elle conduit au consensus et à l'équilibre* (Moscovici, 1982: 13).

En contrepartie, le modèle génétique proposé par Moscovici (1982) se centre plutôt sur le rôle des minorités actives et sur l'innovation comme phénomène d'influence lié aux changements sociaux. Depuis cette perspective, le rapport entre la source et la cible d'influence est symétrique. Les minorités sont actives; elles ne sont plus des objets sur lesquels s'exerce l'influence sociale mais des sujets sociaux qui participent à définir et à construire le système social. Elles créent ou participent à des mouvements collectifs et constituent une source d'innovation et de transformation sociale. Leur influence passe par l'émergence de conflits et par la négociation de conflit; le but de l'interaction étant le changement social et non le contrôle social. Ce modèle génétique propose donc une lecture de la réalité sociale et des phénomènes d'influences qui inclue le point de vue des minorités.

Dans le contexte de l'étude, le conflit est compris comme une confrontation entre deux forces introduites par une divergence de points de vue ou d'intérêts entre les professionnels et les

clients. Notre centration sur les conflits, principalement au sein des rapports collectifs P<->C, et sur leur fonction de restructuration sociale, soulève les questions générales suivantes. En quoi l'exercice du pouvoir respectif des professionnels et des clients au sein de leur rapport donne-t-il lieu à des phénomènes de conformité et de *statu quo* des rapports P<->C ou plutôt à des phénomènes d'innovation des pratiques et de transformation sociale de ces rapports ? Ainsi, le collectif de clients agit-il comme une minorité active capable, grâce au conflit et à la négociation, de produire de l'innovation ou, assiste-t-on plutôt à des phénomènes de contrôle social et de conformité qui tendent à absorber les conflits soulevés par cette minorité considérée déviante ? Depuis une perspective d'*empowerment*, il s'agit de voir si, à l'issue des situations de conflits, les rapports collectifs évoluent vers une plus grande symétrie entre professionnels et clients, donnant lieu des phénomènes d'influences réciproques et de pouvoir partagé, ou s'ils évoluent plutôt vers le maintien ou l'accentuation de l'asymétrie caractérisée le pouvoir unilatéral.

#### *La Réflexivité et la transformation des systèmes sociaux*

La question du pouvoir des acteurs à reproduire, transformer, voire autoproduire leurs systèmes sociaux, est au cœur de la réflexion sur le phénomène du pouvoir. Rappelons que la sociologie classique reconnaît aux acteurs le pouvoir de transformer leurs systèmes dans certaines limites, celles d'un habitus (Bourdieu, 1980), d'un structurel (Giddens, 1987) ou des contraintes de tout construit social (Crozier et Friedberg, 1977). Les acteurs disposent donc d'une liberté contrôlée ou d'une liberté limitée. Or, désormais influencée par les courants post-modernes, la sociologie contemporaine, introduit la notion de relativité et celle du *Sujet*, considéré lui-même comme un sujet à construire. Il en va ainsi de la vision de Touraine (1997) qui accorde une place centrale au *Sujet*, qui, par sa *capacité de distanciation par rapport aux pratiques organisées* et par sa liberté créatrice, construit ou autoproduit son monde social.

Le concept de dualité du structurel, central à théorie de la structuration, renvoie à une forme de rapport entre l'action humaine et le structurel. Il ouvre sur une réflexion pertinente concernant les conditions de reproduction et de transformation sociale. Depuis cette perspective, les acteurs contribuent par leurs pratiques sociales répétées à l'existence et à la reproduction des propriétés structurelles (ou traits institutionnalisés) des systèmes sociaux. Le structurel existe car *certaines formes de conduites sociales se reproduisent de façon chronique dans le temps et l'espace* (Giddens, 1987: 31). Les activités sociales sont récursives: les acteurs les recréent constamment et, ce faisant, ils *reproduisent les conditions qui rendent ces activités possibles* (p.50). La dualité du structurel signifie que *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois les conditions et les*

*résultats des activités accomplies par les acteurs qui font partie de ces systèmes (p 15); elles sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive (p. 75).*

Selon Giddens (1987), la reproduction des systèmes sociaux qui confère à l'interaction son caractère systémique, peut, depuis une vision fonctionnaliste, relever d'un phénomène de *boucles causales homéostatiques* soit, d'un mode de reproduction *relativement mécanisé*. Or, elle peut aussi relever plutôt d'un phénomène d'*autorégulation réflexive* et d'une décision des acteurs.

*Le système homéostatique de reproduction peut se concevoir comme un ensemble de boucles causales dans lesquelles des conséquences non intentionnelles d'actions rétroagissent et reconstituent les circonstances initiales qui ont rendu possibles ces actions. Or, dans la vie sociale, il est fréquent que des acteurs situés stratégiquement tentent de façon réflexive, par des procédures sélectives de filtrage d'information, de régir les conditions générales de la reproduction d'un système, pour le conserver tel qu'il est ou, au contraire, pour le transformer (p. 77).*

La modernité, précise l'auteur, est caractérisée entre autres par le contrôle de l'information. La réflexivité des acteurs, *conçue comme l'usage systématique et régularisé d'information pour orienter et contrôler la reproduction des systèmes sociaux* (p. 19) joue un rôle important: elle vient modifier les rapports entre les acteurs sociaux et les systèmes, accélérant les processus de changement et de transformation sociale (Giddens, 1987, 1994).

En regard de cette dimension, nous considérons les conditions qui favorisent l'expression de la capacité réflexive des acteurs en regard de leurs actions et des rapports qu'ils vivent; l'analyse vise, de façon générale, à saisir le lien qui existe entre la réflexivité des acteurs et la transformation des rapports P<->C.

### ***Les phénomènes d'interinfluence***

Pour nombre d'auteurs, l'analyse du pouvoir doit considérer les phénomènes d'interinfluence des systèmes (Crozier, 1973; Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993; Foucault, 1975; Giddens, 1987; Hindess, 1982). Giddens (1987) précise que l'analyse des conduites des acteurs dans des contextes particuliers doit conduire à analyser la relation qui existe entre ces pratiques et les pratiques institutionnalisées. L'opposition qui existe entre la microsociologie et la macrosociologie n'a pas lieu d'être; elle constituerait en quelque sorte *une version un peu plus concrète du dualisme qui oppose l'objectivisme et le subjectivisme* (p.36). Il propose plutôt de conceptualiser différemment cette opposition à partir de la question suivante: *comment l'interaction qui a cours en contexte de co-présence est-elle structurellement engagée dans des systèmes caractérisés par une grande distanciation spatio-temporelle* (p.36). La théorie de la structuration et

*résultats des activités accomplies par les acteurs qui font partie de ces systèmes (p 15); elles sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récurrente (p. 75).*

Selon Giddens (1987), la reproduction des systèmes sociaux qui confère à l'interaction son caractère systémique, peut, depuis une vision fonctionnaliste, relever d'un phénomène de *boucles causales homéostatiques* soit, d'un mode de reproduction *relativement mécanisé*. Or, elle peut aussi relever plutôt d'un phénomène d'*autorégulation réflexive* et d'une décision des acteurs.

*Le système homéostatique de reproduction peut se concevoir comme un ensemble de boucles causales dans lesquelles des conséquences non intentionnelles d'actions rétroagissent et reconstituent les circonstances initiales qui ont rendu possibles ces actions. Or, dans la vie sociale, il est fréquent que des acteurs situés stratégiquement tentent de façon réflexive, par des procédures sélectives de filtrage d'information, de régir les conditions générales de la reproduction d'un système, pour le conserver tel qu'il est ou, au contraire, pour le transformer (p. 77).*

La modernité, précise l'auteur, est caractérisée entre autres par le contrôle de l'information. La réflexivité des acteurs, *conçue comme l'usage systématique et régularisé d'information pour orienter et contrôler la reproduction des systèmes sociaux* (p. 19) joue un rôle important: elle vient modifier les rapports entre les acteurs sociaux et les systèmes, accélérant les processus de changement et de transformation sociale (Giddens, 1987, 1994).

En regard de cette dimension, nous considérons les conditions qui favorisent l'expression de la capacité réflexive des acteurs en regard de leurs actions et des rapports qu'ils vivent; l'analyse vise, de façon générale, à saisir le lien qui existe entre la réflexivité des acteurs et la transformation des rapports P<->C.

#### ***Les phénomènes d'interinfluence***

Pour nombre d'auteurs, l'analyse du pouvoir doit considérer les phénomènes d'interinfluence des systèmes (Crozier, 1973; Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993; Foucault, 1975; Giddens, 1987; Hindess, 1982). Giddens (1987) précise que l'analyse des conduites des acteurs dans des contextes particuliers doit conduire à analyser la relation qui existe entre ces pratiques et les pratiques institutionnalisées. L'opposition qui existe entre la microsociologie et la macrosociologie n'a pas lieu d'être; elle constituerait en quelque sorte *une version un peu plus concrète du dualisme qui oppose l'objectivisme et le subjectivisme* (p.36). L'auteur propose plutôt de conceptualiser différemment cette opposition à partir de la question suivante: *comment l'interaction qui a cours en contexte de co-présence est-elle structurellement engagée dans des systèmes caractérisés par une grande distanciation spatio-temporelle* (p.36). La théorie de la structuration et

l'idée centrale de dualité du structurel qui relie action humaine et structure, ouvre donc des perspectives intéressantes ; elle oriente vers l'analyse des pratiques sociales des acteurs en contexte de rapport P<->C, ces pratiques étant vues comme facteurs de production et de reproduction de pratiques institutionnalisées et, de façon générale, de reproduction et de transformation des systèmes sociaux.

Depuis cette perspective, notre étude des rapports P<->C situés en contexte vise: 1) à examiner en quoi leur structuration contribue à la reproduction des propriétés structurelles (traits institutionnalisés) des systèmes sociaux ou à leur transformation et 2) à montrer, s'il y a lieu, l'existence de phénomènes d'interinfluence entre les différents systèmes, soit la relation qui existe entre ces rapports P<->C et les rapports entre acteurs dans les autres systèmes d'action en jeu dans le contexte à l'étude (équipe d'intervention et groupe de partenaires, co-gestionnaires). Considérer les résultats des luttes menées dans ces systèmes d'action, en termes de prise de pouvoir des professionnels et des collaborateurs sur leur système respectif, permettra de comprendre les liens d'interinfluence entre les trois systèmes (rapports P<->C, équipe d'intervention, partenariat) et, par conséquent, les conditions intersystémiques requises à l'*empowerment* des clients.

### 3.7. Conclusion

Essentiellement, une analyse du pouvoir inspirée de la théorie de la structuration de Giddens (1987) suppose de considérer: 1) l'action ou la compétence des acteurs à agir dans un contexte donné (conscience pratique et conscience discursive), 2) les conséquences (intentionnelles et non intentionnelles) de leur action et 3) les facteurs causaux en jeu, soient, a) la rationalisation de l'action et b) les circonstances de l'action incluant les conditions (matérielles et sociales) habilitantes et contraignantes du contexte ainsi que les conditions sur lesquelles les acteurs n'ont pas de contrôle. Il importe, pour l'analyse sociale, de *préciser le type de relation causale mis en jeu* (Giddens, 1987: 412).

L'acteur compétent, rappelle Giddens (1987), est celui qui développe sa connaissance des conditions (connues et inconnues), de la signification et des conséquences (intentionnelles et non intentionnelles) de l'action. Or, le contrôle réflexif qu'un acteur peut exercer sur son action comporte des limites. D'autres facteurs causaux influent sur son action, par exemple, des influences inconscientes et des influences ayant un effet sur les circonstances de l'action. Or, *le second type de facteur est de loin le plus important* (p. 412). L'apport de Hindess (1982) enrichit certes cette dernière dimension. Enfin, notre analyse ne considère pas certaines dimensions difficilement

observables empiriquement comme les motivations (Giddens, 1987) ou les intérêts inconscients des acteurs (Hindess, 1982).

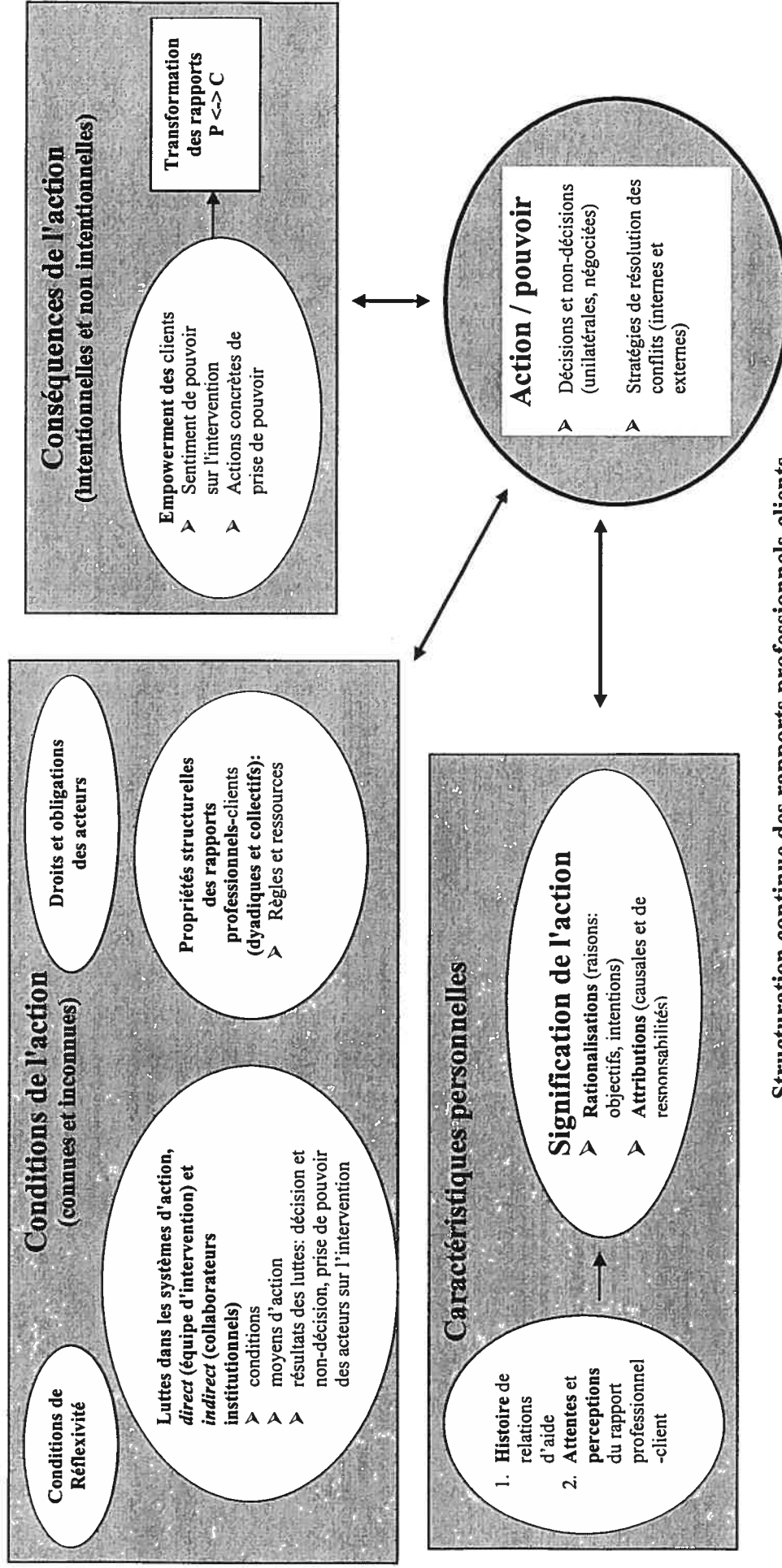
Ce cadre conceptuel pour l'étude de la structuration des rapports P<->C emprunte à trois niveaux mis de l'avant par Giddens (1987) pour conduire l'analyse sociale: 1) le premier niveau d'élucidation *herméneutique* qui renvoie aux *cadres de signification* (raisons) de l'action, 2) le deuxième niveau d'investigation *de contextes et de formes de conscience pratique* portant sur l'action en contexte, et enfin, 3) le troisième niveau de *détermination des limites de compétences* portant sur les conditions inconnues du contexte et sur les conséquences non intentionnelles (p. 393-394). Notre analyse n'inclut pas systématiquement le quatrième niveau d'analyse plus macroscopique défini par l'auteur soit, celui des *ordres institutionnels*, centré sur *l'étude des principaux composants institutionnels des systèmes sociaux*. Par contre, elle considère l'influence du contexte plus élargi, soit, les forces institutionnelles en jeu qui contribuent, au sein des systèmes d'action direct et indirect (équipe d'intervention élargie et co-gestionnaires externes), à structurer la pratique d'*empowerment* et les rapports P<->C.

Le schéma suivant illustre le cadre conceptuel utilisé comme *instrument de centration et de délimitation* des variables clés (Huberman et Miles, 1991). Essentiellement, il met en relief les variables entourant les cinq grandes catégories de dimensions retenues pour l'étude de la structuration des rapports P<->C (voir Figure 2 en page 132).

Considérant que l'approche d'*empowerment* oriente généralement vers une structuration unique de rapports dits égalitaires entre les acteurs, l'étude du pouvoir au sein des rapports P<->C vise essentiellement à examiner en quoi ces rapports sont égaux, dans le sens général véhiculé par le discours sur l'*empowerment*, soit caractérisés par une prise de décision partagée. L'analyse vise à explorer la question suivante. Considérant que les rapports P<->C sont fonction de conditions et de relations complexes, des rapports multiples, voir même, asymétriques, pourraient-ils être associés à des effets d'*empowerment* ?



Figure 2. Cadre conceptuel pour l'étude de la structuration des rapports professionnels-clients



Structuration continue des rapports professionnels-clients

Louise Lemay, Ph.D.-SHA., 2004

## 4. Démarche méthodologique de recherche

Cette étude est de nature exploratoire et cherche à comprendre dans quelles conditions les professionnels engagés dans la réalisation d'une intervention axée sur l'*empowerment* des clients instaurent avec eux des rapports égaux; comment se structurent les rapports de pouvoir entre ces deux catégories d'acteurs et en quoi ils produisent des effets d'*empowerment* chez les clients. Essentiellement, l'étude vise à rendre compte: 1) des interactions des acteurs au sein du rapport P<->C et de ses effets sur l'*empowerment* des clients compris au sens d'une prise de pouvoir de ces derniers sur l'intervention qui les concerne, et 2) de l'influence qu'exercent, sur les rapports P<->C et sur leurs effets, les autres systèmes d'action en jeu dans le contexte. Le but ultime est de produire de nouvelles connaissances sur les conditions requises pour la structuration des rapports de pouvoir P<->C axés sur l'*empowerment* des clients.

La démarche méthodologique réalisée permet de répondre à la question et aux objectifs de recherche en documentant les grandes dimensions du cadre conceptuel construit pour l'étude de ces rapports. Ce chapitre rend compte de cette démarche et présente essentiellement: 1) la stratégie générale de recherche, 2) la stratégie d'échantillonnage et la description du corpus empirique, 3) les diverses méthodes de collecte de données utilisées pour rendre compte tant du point de vue des acteurs que des conditions du contexte, 4) la méthode et les procédures de la démarche analytique et enfin, 5) les forces et limites de l'étude en regard des grands critères de scientificité généralement admis dans le domaine de la recherche qualitative.

### 4.1. Stratégie générale de recherche

Le devis de recherche est qualitatif et séquentiel: différents temps de saisies de données visent à montrer d'une part, le dynamisme des rapports ou leur restructuration continue en fonction de l'évolution des personnes et des situations, et d'autre part, l'influence des différentes conditions du contexte sur cette évolution. L'étude de cas est la stratégie qualitative de recherche retenue pour rendre compte de l'étude de la structuration des rapports P<->C. Le cas à l'étude est un site d'intervention. Initialement, nous optons en faveur d'une étude comparative, soit, pour une analyse en profondeur de deux sites d'intervention, suivie d'une analyse intersite. Considérant les similitudes et les contrastes entre les deux sites retenus, l'option initiale apparaissait prometteuse

pour enrichir surtout la dimension du rôle d'influence des conditions du contexte sur la structuration des rapports P<->C.

Or, considérant *a posteriori* les résultats de l'analyse préliminaire de ces deux cas, nous optons pour une analyse en profondeur d'un seul de ces sites d'intervention (*site principal*); l'autre est utilisé comme site de comparaison pour quelques dimensions seulement du cadre d'analyse (*site comparé*). Au point suivant, la présentation des caractéristiques de ces deux sites rend compte de leurs similitudes et de leurs différences et éclaire la décision de centrer l'étude sur le cas principal choisi. Mentionnons simplement qu'initialement, en considérant les différences de caractéristiques entre les deux projets, nous faisons l'hypothèse qu'ils seraient contrastés sur certaines dimensions de la mise en oeuvre de l'intervention, et, par conséquent, sur les résultats d'*empowerment* trouvés. Ainsi, les conditions structurelles favorables dans le site principal, soit la création d'un milieu de vie réunissant les clientes ainsi que la proximité de l'équipe de professionnelles, amènent à anticiper que: 1) les rapports P<->C seront plus intenses et que 2) le mouvement d'*empowerment* collectif sera facilité. Or, d'une part, on constate que dans le site principal, l'inverse de ce qui était attendu s'est produit: un rapport formel plutôt caractérisé par la distance et un sentiment général de non pouvoir des clientes sur l'intervention collective. D'autre part, en raison des changements d'acteurs qui ont lieu dans ce site principal (la structuration de deux équipes d'intervention différentes) et de notre décision d'analyser deux contextes différents de rapports P<->C (dyadiques et collectifs), ce site s'avère beaucoup plus complexe qu'anticipé et suffisamment contrasté pour rendre compte des objectifs de l'étude. Devant de tels constats, le site principal est mis de l'avant. Le cas offre les qualités théoriques requises en fonction du but visé; il permet de rendre compte des principales caractéristiques du modèle de structuration des rapports P<->C. La référence au site comparé n'est donc utilisée (au chapitre 8) que dans la mesure où des données nouvelles sont nécessaires pour contraster certaines dimensions du modèle de structuration des rapports P<->C qui émerge de l'analyse du site principal.

*Le cas fait office de laboratoire dans la mesure où il présente les qualités nécessaires en vertu de la théorie dont témoigne l'objet de recherche (...) Le cas comporte les qualités voulues dans la mesure où il constitue le moyen par excellence pour expliquer l'objet à l'étude, leur mise en évidence en faisant foi (Hamel, 1997: 96, 100).*

Précisons que l'étude ne conduit pas à faire une analyse exhaustive de toutes les données disponibles concernant le cas principal à l'étude. Seules les données pertinentes en fonction de la question de recherche et des objectifs de l'étude, soit, celles qui sont utiles pour comprendre les

conditions associées à la structuration des rapports de pouvoir P<->C axés sur l'*empowerment* des clients, font l'objet d'une analyse en profondeur. D'autres questions auraient pu être posées et conduire à l'analyse d'autres données permettant de mettre l'accent sur d'autres dimensions de la pratique d'*empowerment*. Par exemple, les données qui documentent les conséquences des rapports P<->C sur l'*empowerment* des clientes concernant différentes dimensions de leur vie personnelle (ex. insertion professionnelle), ne sont pas analysées. Sur cette dimension des conséquences de la pratique, seules les données susceptibles d'éclairer la prise de pouvoir des clientes au sein même des rapports P<->C sont retenues.

L'étude de cas doit conduire à une analyse en profondeur. Afin de rendre compte de la réalité des rapports de pouvoir P<->C dans le site principal, nous verrons que l'analyse considère: 1) le point de vue de trois catégories d'informateurs clés, 2) six sources de données (méthodes de collecte) rendant compte des conditions subjectives et objectives des rapports, 3) deux contextes de rapports P<->C (dyadique et collectif), 4) trois niveaux de système agissant sur cette structuration (rapport P<->C, équipe d'intervention, partenariat) et enfin, 5) une comparaison intersite sur des dimensions ciblées.

Essentiellement, la qualité de cette analyse en profondeur tient à la pertinence des diverses méthodes de collecte de données sélectionnées ainsi qu'à leur croisement qui offre plusieurs angles de vue sur une même dimension des rapports P<->C: *l'étude de cas conduit à une analyse en profondeur (...)* Le terme « *profondeur* » signifie le feu croisé des angles en vertu desquels est envisagé le cas. Le recours à diverses méthodes ou techniques va en ce sens (Hamel, 1997: 103). Dans le cadre de cette étude, le processus de triangulation des diverses stratégies retenues constitue certes un atout principal pour rendre compte le plus objectivement possible de la réalité entourant la structuration des rapports P<->C. Par exemple, il permet de comparer, pour un événement donné: 1) ce qu'un acteur dit faire, 2) ce que d'autres acteurs perçoivent de l'action de ce dernier, 3) ce que le chercheur perçoit en contexte d'observation directe des rapports, et 4) les notes colligées (au journal de bord) au moment où l'action se déroule, enfin, 5) ce qu'un document officiel (procès-verbal) rapporte ultérieurement de l'événement.

## 4.2. Stratégie d'échantillonnage et corpus empirique

Les sites d'interventions dans lesquels se structurent les rapports à l'étude, sont envisagés comme des *cas* de pratique d'*empowerment*. La structure d'échantillonnage est *ouverte*: toute la population de ces sites est étudiée du point de vue des rapports entre les professionnelles et les

clientes. Dans ce cas, un seul palier empirique est considéré et permet de procéder à une généralisation *analytico-théorique*, passant du *corpus empirique* à un *niveau théorique global* (Pirès, 1997).

L'échantillon est constitué de trois groupes de sujets: 1) les clientes, 2) les membres de l'équipe d'intervention, incluant les professionnelles et les membres de la coordination et 3) les co-gestionnaires du projet (partenaires), incluant l'organisme responsable de l'intervention. Le tableau suivant indique la distribution des sujets dans chaque site (voir Tableau 10 ci-dessous). Ces trois sous échantillons sont de type *non probabiliste*, soit, constitués de sujets *volontaires* (Beaud, 1998: 196-198). Le groupe de clientes et celui des professionnelles constituent des *échantillons par homogénéisation* (Pirès, 1997). Ainsi, dans le site principal, le groupe de clientes résidant dans un même complexe résidentiel est *relativement homogène*, il constitue en quelque sorte un *milieu organisé par le même ensemble de rapports socio structurels*. Un tel type d'échantillon peut permettre d'une part, de décrire la *diversité interne du groupe* de femmes en regard de leur point de vue sur les rapports et autorise, d'autre part, une *généralisation empirique par saturation* (Pirès, 1997: 160).

Tableau 10. Composition des échantillons. Comparaison intersite.

Sites à l'étude	Clientes	Équipe d'intervention		Co-gestionnaires (Partenaires)
		Professionnelles	Coordination	
Site principal	N=26	N=5	N=3	N=17
Site comparé	N= 27 <sup>5</sup>	N=2	N=1	N=12

#### 4.2.1. Caractéristiques des sites et des partenaires <sup>6</sup>

En 1996, les concepteurs d'un projet d'intervention axé sur l'insertion socioprofessionnelle des mères monoparentales, mobilisent graduellement différents représentants d'organismes de la communauté et collaborent pendant trois années (1997-2000) à la planification des différents volets reliés à son implantation: la recherche de financement, le développement d'un complexe résidentiel

<sup>5</sup> Il s'agit de deux groupes de clientes distincts (n=12 et n=15). Compte tenu des incidents contrastés choisis pour les fins de l'étude, seules les données concernant le premier groupe seront utilisées pour l'analyse.

<sup>6</sup> Nous ne présentons ici que les grandes caractéristiques des sites et des acteurs. Des informations plus détaillées sont fournies au moment opportun pour éclairer l'analyse, soit: 1) au chapitre 7 portant sur le rôle d'influence du système d'action indirect (partenariat) dans le site principal et 2) au chapitre 8 portant en partie sur la comparaison intersite de certaines conditions de l'action des professionnelles relatives au système d'action direct (équipe d'intervention) ou indirect (partenariat).

(pour le site principal), la recherche de places en garderies, la conception d'un cadre de référence théorique pour l'intervention, la définition de la clientèle cible, la planification de stratégies de recrutement, etc. De cette initiative, deux projets distincts naîtront pour s'implanter dans deux régions urbaines différentes. Le tableau suivant compare sur certaines dimensions, les grandes caractéristiques de ces deux sites (voir Tableau 11 ci-dessous).

Les deux projets présentent plusieurs similitudes: 1) ils utilisent le même cadre de référence théorique pour orienter l'intervention (une vision globale de la situation des femmes (modèle écologique), une approche intersectorielle (co-gestion du projet) et d'*empowerment*), 2) ils visent à rejoindre la même clientèle à partir de critères semblables d'inclusion au projet, 3) le but poursuivi ou les attentes générales de résultats sont les mêmes (insertion socioprofessionnelle), 4) ils sont encadrés par une structure de pouvoir similaire et enfin, 5) les acteurs sont engagés dans une double démarche, d'intervention et de recherche.

Tableau 11. Caractéristiques générales des sites à l'étude

Site principal		Site comparé
<b>Partenariat</b>		
Dominance communautaire	Acteurs	Dominance institutionnelle
Structure complexe	Fonctionnement	Structure simple
<b>Organisme responsable de l'intervention</b>		
Développement du logement social	Mission	Développement de l'employabilité
Support communautaire	Expertise	Intervention socioprofessionnelle
<i>Empowerment</i> collectif (approche structurelle) Approche féministe	Approche	Pédagogique
<b>Contexte d'implantation</b>		
Intervention située dans le milieu de vie des clientes	Conditions structurelles	Intervention située dans un organisme de la communauté
Le cadre de référence du projet	Cadre théorique pour l'intervention	Le cadre de référence du projet
Règles de participation obligatoire à des activités de suivi de groupe et de suivi individuel	Opérationnalisation	Programme structuré d'activités collectives. Activités de suivi individuel

Les deux projets visent à agir sur les conditions de vie des femmes en vue de favoriser leur (re)prise de pouvoir dans différentes sphères de leur vie (femme, mère, étudiante ou travailleuse, citoyenne): les clientes ont donc accès à un service de garde et à tout un réseau de partenaires, vus comme des ressources susceptibles de répondre à leurs besoins multiples. Dans le site principal seulement, elles ont accès à un logement à coût abordable. Les projets sont pilotés par des partenaires locaux distincts, représentants de divers organismes: du milieu de la recherche, des ministères subventionnaires (bailleurs de fonds), du centre jeunesse (C.J.), du centre local de services communautaires (C.L.S.C.), du centre de la petite enfance (C.P.E.), du milieu scolaire, de divers organismes communautaires voués à l'employabilité, au soutien des femmes, de la famille ou des personnes en difficulté (ex. itinérance, toxicomanie). En raison du volet habitation associé au projet, le site principal réunit, de plus, des représentants d'organismes voués au logement social. La comparaison intersite des partenariats montre que le projet du site principal réunit un nombre plus grand nombre d'acteurs et que la représentativité du milieu communautaire y est plus forte.

Les deux groupes de partenaires se dotent d'une structure de pouvoir semblable: l'équipe d'intervention est supervisée par un organisme partenaire responsable de l'intervention dans le contexte d'une action intersectorielle réunissant des partenaires, co-responsables de piloter ou de gérer l'ensemble du projet. La *structure organisationnelle* adoptée par les partenaires du site principal est plus complexe que celle du site comparé. Différents mandats et pouvoirs sont attribués à cinq comités formels de partenaires, plutôt qu'à deux dans le site de comparaison. La structure organisationnelle du site principal est présentée en annexe (voir Annexe 1).

Les deux projets sont contrastés sur d'autres dimensions: 1) la conception du programme d'intervention et sa mise en oeuvre se font sous la responsabilité d'organismes locaux différents au plan de leur mission, de leur approche et de leur expertise et 2) les contextes dans lesquels s'implantent ces deux projets ainsi que les modalités d'intervention diffèrent selon les sites. D'une part, le site principal est conçu comme un milieu de vie où l'on retrouve un complexe immobilier de logements sociaux pouvant accueillir les clientes et leurs enfants, un service de garde et des bureaux pour les membres de l'équipe d'intervention. L'intervention est donc implantée dans le milieu de vie des femmes. L'équipe de professionnelles est encadrée par un organisme spécialisé en logement social avec support communautaire. Cet organisme, contrairement à celui du site comparé, a développé une certaine expertise dans les pratiques d'*empowerment* collectif. D'autre part, le site comparé est un organisme en employabilité qui accueille quotidiennement les clientes dans le cadre d'un programme d'activités structurées, développé par l'équipe de professionnelles à partir du cadre

de référence théorique et axé sur le développement de leurs compétences dans les différentes sphères de leur vie. Nonobstant les différences entre les deux sites, l'approche d'*empowerment* conduit au développement d'une intervention comportant un volet individuel et un volet collectif.

#### 4.2.2. Caractéristiques générales des équipes d'intervention

Dans les deux sites, la personne retenue pour coordonner l'équipe d'intervention provient de l'organisme partenaire désigné responsable de développer et d'implanter un programme d'intervention cohérent avec la mission et les principes directeurs du projet. Dans le site principal à l'étude, l'équipe initiale est composée de d'une coordonnatrice et de trois professionnelles. Après un an d'implantation, l'équipe de coordination s'élargit et compte désormais deux membres. Malgré la stabilité d'un membre de la coordination durant toute la durée du mandat de l'équipe (2000-2003), les changements survenus conduisent à définir deux équipes distinctes. Durant cette période, cinq professionnelles (P) et trois membres de la coordination (CO) seront impliqués à un moment ou à un autre de la réalisation de l'intervention: ces membres sont tous retenus comme sujets à l'étude. Le schéma ci-dessous rend compte, pour ce site principal, des changements survenus dans la composition de l'équipe (voir Figure 3 en page 140).

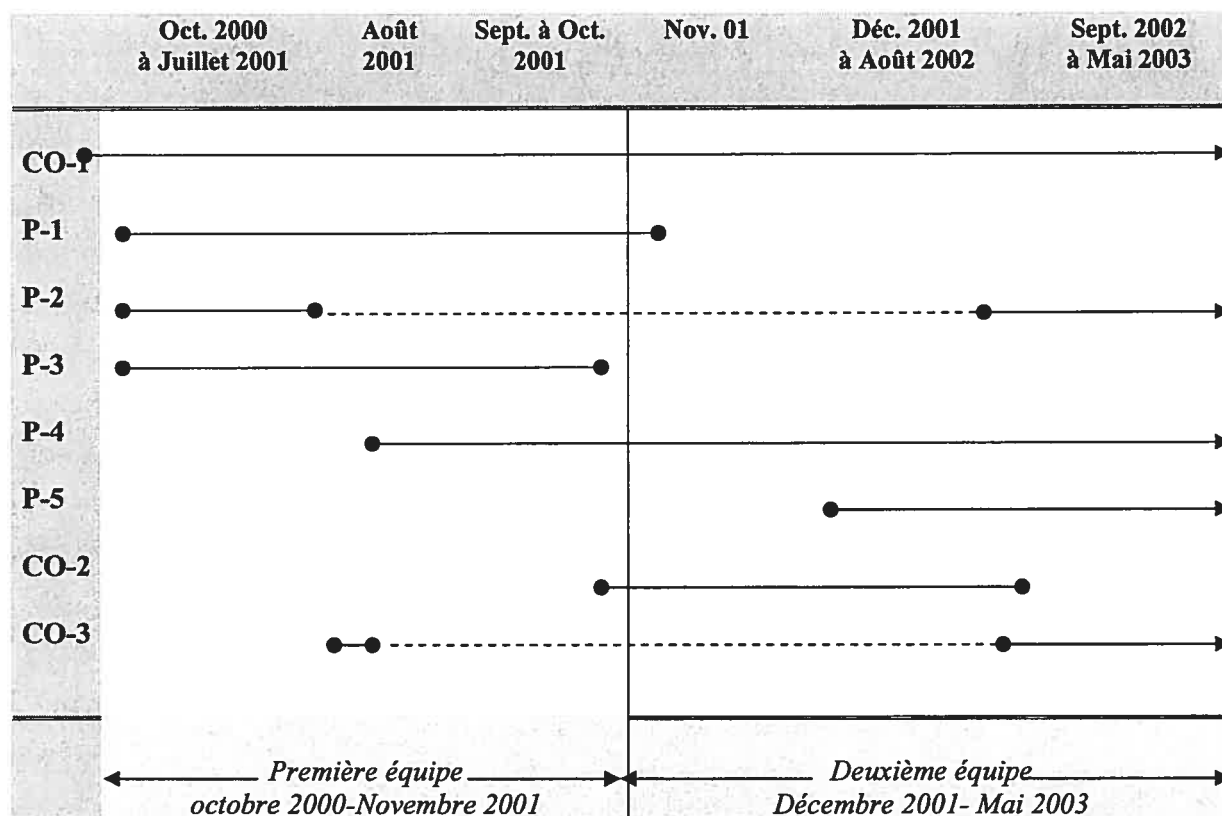
La première équipe d'intervention se forme en septembre 2000, avec l'embauche d'une coordonnatrice (CO-1) qui quitte l'autre poste qu'elle occupait au sein de la même organisation. Trois autres professionnelles (P-1, P-2, P-3), en provenance de milieux d'intervention différents (maison d'hébergement pour femmes violentées, centre de pédopsychiatrie, pratique privée en psychothérapie), viennent compléter cette première équipe, mise en place le 30 octobre 2000. En juillet 2001, l'une des professionnelles (P-2) quitte pour un congé de maternité, mais plus tôt que prévu pour des raisons de fatigue. Une nouvelle professionnelle se joint à l'équipe (P-4) en août 2001. Durant la période de vacances de l'équipe d'intervention (un mois), deux remplaçantes assureront successivement le suivi des clientes pour une période de deux semaines chacune. Elles ne font pas partie de l'échantillon des professionnelles considéré dans l'étude bien que l'une d'elles, soit retenue comme sujet, à titre de représentante de l'organisme responsable de l'intervention (2001-2002), puis de membre de l'équipe de coordination (CO-3) (2002-2003).

À l'automne 2001, les deux autres professionnelles de l'équipe initiale (P-1 et P-3) quittent successivement pour des raisons de maladie. L'analyse des facteurs en jeu entourant leur départ est approfondie ultérieurement (voir chapitre 6). À cette période, le poste de coordination est scindé en deux compte tenu de l'ampleur de la tâche de coordination et une nouvelle coordonnatrice (CO-2),



amie et ex-collègue de O-1, est embauchée en octobre 2001. En novembre 2001, les trois membres stables (CO-1, CO-2 et P-4) de cette deuxième équipe qui émerge suite au départ de la dernière professionnelle (P-1), constitue un trio homogène formé d'acteurs provenant du même milieu de pratique, partageant une même culture de gestion et d'intervention. Elles forment le noyau de la deuxième équipe. Dans le contexte d'absence de P-1 et P-3, une nouvelle professionnelle remplaçante (P-5), amie de I-4, joint l'équipe en décembre 2001. Finalement, les deux professionnelles en congé de maladie (P-1 et P-3) remettront successivement leur démission en février 2002. Par ailleurs, celle qui avait quitté pour un congé de maternité (P-2), reprend son poste en août 2002. Cette deuxième équipe se stabilise avec la présence de deux membres de la coordination (CO-1, CO-2) et de trois professionnelles (P-2, P-4, P-5). En septembre 2002, une coordonnatrice (CO-2) décide de ne pas renouveler son mandat et son poste est comblé par la représentante de l'organisme responsable de l'intervention (CO-3).

Figure 3. Structuration de l'équipe du site principal



Certaines dimensions reliées aux caractéristiques particulières de ces deux équipes et aux stratégies de recrutement de certains membres sont pertinentes à l'analyse des rapports

professionnelles-clientes (P<->C) mais sont explorées: 1) au chapitre 6 portant sur les rapports de pouvoir entre la coordination et les professionnelles (CO<->P) et 2) au chapitre 7 portant sur la restructuration de la deuxième équipe et ses caractéristiques. L'analyse mettra en relief les similitudes et les contrastes entre ces deux équipes; cette réalité enrichit la diversité interne du site et justifie, donc, la décision de centrer l'étude sur l'analyse en profondeur de ce site principal.

Enfin, la situation est moins complexe dans le site comparé. L'équipe d'intervention est composée de trois membres: la coordonnatrice et deux professionnelles de formation complémentaire (l'une en orientation scolaire et professionnelle et l'autre en travail social). La coordonnatrice et l'une des professionnelles se connaissent déjà pour avoir travaillé ensemble au sein de cet organisme. L'équipe est demeurée stable pour toute la durée de réalisation de l'intervention réalisée auprès des deux groupes distincts de clientes.

### **4.2.3. Stratégies de recrutement et caractéristiques des clientes**

Le recrutement des clientes respecte les critères d'inclusion suivants: 1) être femme, chef de famille monoparentale, 2) avoir au moins un enfant âgé entre 0 et 5 ans (pas plus de deux pour le site principal, vu la grandeur des logements), 3) être prestataire de la sécurité du Revenu (site comparé) ou, pour le site principal, répondre aux critères d'admissibilité d'un programme d'accès au logement (ex. avoir un revenu annuel brut d'au plus \$22,000), 4) vouloir s'engager dans un projet d'insertion sociale ou professionnelle et 5) vouloir participer au volet recherche du projet.

Dans les deux sites, le processus de recrutement implique la mise en place de diverses activités de promotion du projet dans la communauté (ex. rencontres d'information auprès des agents des centres locaux d'emploi, envoi de matériel promotionnel à différents organismes, petites annonces dans les journaux, etc.). Essentiellement, les clientes sont référées par divers organismes ou recrutées par le biais des médias. Les candidates intéressées par le projet doivent s'inscrire à une rencontre d'information en groupe. Cette activité vise à s'assurer qu'elles connaissent la philosophie et le but de l'intervention et qu'elles acceptent d'y participer dans un contexte de recherche. Celles qui décident de s'inscrire remplissent une demande de participation écrite, sont vues en entretien par les professionnelles, puis sélectionnées en fonction des critères d'inclusion énoncés. Le processus de sélection est plus complexe dans le site principal pour différentes raisons. Premièrement, différents critères d'admissibilité au logement doivent être respectés. Deuxièmement, la constitution d'un groupe appelé à partager le même milieu de vie exige de sélectionner les individus en les situant par rapport à un ensemble. La sélection doit donc considérer les compétences et

vulnérabilités des clientes et viser la recherche de complémentarité et un certain équilibre susceptible de contribuer à la création d'une dynamique de groupe favorable. Troisièmement, le souci des co-gestionnaires de se donner des conditions de réussite oriente l'équipe à choisir des clientes susceptibles d'atteindre leur objectif d'insertion socioprofessionnel dans un délai déterminé d'environ trois ans. Enfin, contrairement au site comparé où les professionnelles décident seules de cette sélection, dans le site principal, ce pouvoir est partagé. Un comité de sélection composé de co-gestionnaires (partenaires) reçoit les recommandations de l'équipe d'intervention et décide des candidates à retenir en fonction des différents critères soulevés (PV-Int., juillet 2000).

La ressource résidentielle nouvellement construite est en mesure d'accueillir les premières clientes dès janvier 2001. La période d'intégration dans les logements de la mi-janvier 2001 jusqu'à la fin mai 2001. Les séances d'informations débutent à la mi-novembre 2000 et les entretiens de sélection, dès le mois de décembre. Les deux processus (information et sélection) s'entrecroisent et s'échelonnent de façon continue jusqu'au printemps 2001, moment où la première cohorte de trente clientes est constituée. L'échantillon est composé de vingt-six clientes (26 / 30), pour lesquelles nous disposons de plus d'une source de données. Parmi les quatre clientes non retenues, deux ont quitté trop tôt pour être vue en entretien et les deux autres n'ont eu qu'un seul entretien à leur arrivée. Dans le site comparé, le projet s'implante avec la composition successive de deux groupes de clientes: le premier (n=12) durant la période de mai 1999 à février 2000 et le deuxième (n=15), d'octobre 1999 à juillet 2000 (Rapport bilan des professionnelles, 2000).

Le portrait global des clientes des deux sites, à partir de données sociodémographiques concerne: l'âge, l'origine ethnique, le nombre d'enfants, le niveau de scolarité et l'expérience en contexte de service d'aide.<sup>7</sup>

*L'âge des clientes.* Dans le site principal à l'étude, les clientes sont majoritairement âgées de moins de 25 ans au moment de leur arrivée dans la ressource (n=21, 80,5 %). Onze clientes ont 20 ans et moins (42,3 %) et parmi celles-ci, sept, ont entre 17 et 19 ans. Ces jeunes mères représentent plus du quart de la population à l'étude (27 %). La cohorte de clientes du site principal est plus jeune que celle du site comparé où les deux tiers ont 25 ans ou plus (63 %) au moment de leur participation au programme d'intervention (voir Tableau 12 en page 143).

*L'origine ethnique.* Dans le site principal, huit clientes sur vingt-six (31 %) sont des femmes immigrantes d'origines diverses (Algérie, Guinée, Haïti (2), Iran, Pologne, République

dominicaine, Salvador). Elles représentent donc le tiers environ des sujets. Sept d'entre elles sont arrivées au pays depuis au moins dix ans et elles sont toutes citoyennes canadiennes (critère d'inclusion au projet). Les données formelles concernant le site comparé ne sont pas fournies, mais on sait que la représentation des femmes immigrantes y est beaucoup moins forte.

Tableau 12. Répartition des clientes selon l'âge. Comparaison intersite.

Âge des clientes	Site principal (n = 26)		Site comparé (n=27)					
			Groupe 1 n=12		Groupe 2 n=15		Total n=27	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Moins de 19 ans</b>	3	11,5	-	-	-	-	-	-
<b>19 à 24 ans</b>	18 4 (19 ans) 4 (20 ans)	69	5	41	5	33	10	37
<b>25 à 29 ans</b>	3	11,5	3	25	5	33	8	29
<b>30 à 35 ans</b>	1	4	2	17	3	20	5	19
<b>36 à 40 ans</b>	1	4	2	17	2	14	4	15
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

*L'âge de leur enfant.* Dans le site principal, la grande majorité des jeunes mères ont à leur arrivée un seul enfant (n = 23, 88,5 %). Les autres en ont deux (n = 3, 11,5 %). Au total, on compte vingt-neuf enfants pour l'ensemble des vingt-six clientes à l'étude. Étant donné l'âge des mères, les enfants sont en général très jeunes. Plus de la moitié des enfants ont un an ou moins (n =15, 58 %); parmi ceux-ci, on compte un nouveau-né. Les autres enfants sont généralement âgés de deux ou 3 ans (n =12, 46 %) et enfin, deux enfants ont respectivement 4 et 6 ans. Concernant les clientes du site comparé, la distribution en fonction du nombre d'enfants est égale: la moitié d'entre elles a un enfant (52 %), l'autre moitié en a deux (45 %) et une cliente en a trois. Cette différence tient en partie à la différence d'âge entre les deux groupes de clientes mais aussi aux contraintes structurelles du site principal (grandeur des logements disponibles).

*Le niveau de scolarité.* En regard du niveau de scolarité atteint à leur arrivée au projet, les clientes du site principal sont généralement plus scolarisées que celles du site comparé bien qu'elles soient en général plus jeunes (voir Tableau 13 en page 144). Près du tiers des clientes du site principal ont entamé des études post-secondaires (n = 7, 27 %) alors qu'on en compte aucune dans

<sup>7</sup> Les données socio-démographiques concernant les clientes du site principal sont issues des demandes de participation remplies au moment de leur inscription au projet. Celles du site comparé proviennent du rapport

le site comparé. La moitié de ces dernières (n = 14, 52 %) ont complété un secondaire III ou moins, comparativement à plus du tiers des clientes du site principal (n=10, 39 %). Nonobstant ces différences, on constate d'une part, que le niveau de scolarité est généralement faible dans les deux sites: plus de la moitié des clientes n'ont pas complété leurs études secondaires. D'autre part, on constate une diversité interne plus grande dans le groupe du site principal concernant la scolarisation.

Tableau 13. Répartition des clientes selon le niveau de scolarité. Comparaison intersite.

Scolarité	Site principal (n = 26)		Site comparé (n=27)					
			Groupe 1 n=12		Groupe 2 n=15		Total n=27	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Sec III et moins</b>	10	39	7	58	7	47	14	52
<b>Sec IV</b>	5	19	1	8	-	-	1	4
<b>Diplôme d'études secondaires</b>	4	15	2	17	4	26,5	6	22
<b>Diplôme d'études professionnelles</b>	-	-	2	17	4	26,5	6	22
<b>Cégep</b>	6	23	-	-	-	-	-	-
<b>Baccalauréat</b>	1	4						
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

*Les services d'aide reçus.* Enfin, pour le site principal à l'étude, des données concernant les expériences passées des clientes en contexte de service d'aide sont disponibles. Cette dimension retient l'attention considérant l'objet de l'étude. Presque toutes les clientes ont déjà reçu des services d'aide formels avant leur arrivée au projet (n=24). Près de la moitié d'entre elles (n=12, 46%), ont reçu des services d'ordre psychologique ou psychosocial d'au moins un professionnel avant leur grossesse, soit, durant leur enfance ou leur adolescence (travailleur social, psychologue, psychoéducateur, éducateur, psychiatre). Plus du tiers des clientes (n=10, 39 %) ont, durant leur jeunesse, vécu au moins un placement dans l'une ou l'autre de ces ressources: orphelinat, famille d'accueil, foyer de groupe, centre d'accueil, appartement supervisé. Pour la majorité de ces dernières (n=8, 31 %), ces services s'inscrivaient dans le cadre de la loi de la protection de la jeunesse. Plus du tiers des sujets (n=10, 39%) ont eu des services d'aide en fréquentant une école spécialisée en

---

bilan présenté par l'équipe de professionnelles au terme de leur mandat (juin 2000).

raison d'un problème de décrochage (n=2) ou de leur grossesse (n=8). Enfin, certaines clientes ont vécu un séjour en maison d'hébergement pour femmes violentées (n=5, 19 %).

### 4.3. Méthodes de collecte de données

La collecte de données dans les deux sites s'est échelonnée sur une période de près de six ans (de septembre 1997 à août 2003), découpée en trois grandes périodes: 1) la *conception* du projet et la constitution de l'action intersectorielle dans chacun des deux sites, 2) l'*implantation*, période où l'équipe d'intervention met en place les conditions de réalisation de l'intervention (recrutement, information, sélection, programmation, accueil et intégration des clientes) et 3) la *réalisation* de l'intervention (voir Tableau 14 ci-dessous).

Tableau 14. Les grandes périodes de collecte de données. Comparaison intersite.

	<b>Conception</b>	<b>Implantation</b>	<b>Réalisation</b>
<b>Site comparé</b>	1997-1999	Janvier 1999 à Avril 1999	Mai 1999 à juillet 2000
<b>Site principal</b>	1997-2000	Octobre 2000 à Juin 2001	Juillet 2001 à septembre 2003

Dans le site principal à l'étude, six méthodes de collecte de données sont utilisées pour rendre compte des dimensions à la fois subjectives et objectives des rapports P<->C: 1) l'entretien individuel semi-dirigé [Ei], 2) l'entretien de groupe (*focus group*) [Eg], 3) l'observation participante [Op], 4) l'observation directe [Od], 5) le journal de bord [J] ainsi que 6) les sources documentaires concernant le projet [D]. Toutes ces méthodes, sauf l'observation directe, sont aussi utilisées dans le site comparé. La collecte de données engage la participation de l'une ou l'autre des catégories d'informateurs clés suivants: 1) les clientes, 2) les professionnelles, 3) les membres de la coordination de l'équipe, 4) les représentants de l'organisme responsable de l'intervention et 5) les autres partenaires co-gestionnaires.

Ces choix de méthodes de collecte de données sont pertinents en fonction du but visé par l'étude. Elles permettent de recueillir des données utiles à l'analyse des trois systèmes considérés dans l'étude: 1) les rapports P<->C et 2) les deux systèmes d'action qui les encadrent, soit, a) l'équipe d'intervention au sens large (incluant les professionnelles et les membres de la coordination) et b) le groupe de partenaires (incluant les représentants de l'organisme responsable). Certaines méthodes comme les entretiens individuels et de groupe, favorisent davantage la saisie de *données subjectives* (perceptions): les rationalisations des acteurs, leurs perceptions de ce qu'ils font (action) et de ce qui influencent leur action (conditions). D'autres méthodes, comme l'observation

directe, le journal de bord et les sources documentaires, permettent aussi une saisie de *données objectives* dans les différents systèmes d'action susceptibles d'agir sur le rapport P<->C: les actions et décisions des acteurs, les conditions du contexte.

Vu l'importance accordée à l'analyse des données du site principal à l'étude, le tableau suivant présente l'ensemble des méthodes de collecte de données et les différents temps de saisie tout au long des différentes phases de réalisation du projet et en fonction des quatre différentes sources de données (informateurs-clé): les clientes [C], les professionnelles [P], les membres de la coordination [CO] et les représentants de l'organisme responsable de l'intervention [R] (voir Tableau 15 ci-dessous).

Tableau 15. Méthodes de collecte de données. Site principal.

Méthodes de collecte de données	Acteurs	Saisie continue des données				
		Phase 1 Ouverture Décembre 2000 à juillet 2001	Phase 2 Année I Juillet à décembre 2001	Phase 3: Bilan Décembre 2001 À février 2002	Phase 4: Année 2 Mars à décembre 2002	Phase 5: Année 3- Janvier à décembre 2003
Entretien individuel	C	26 entretiens		3 entretiens	24 entretiens	
	P	3 entretiens P-1, P-2, P-3	1 entretien P-4	entretiens P-1, P-2, P-3	2 entretiens P-4, P-5	1 entretien P-5
	CO	1 entretien Co-1	1 entretien Co-2	1 entretien Co-1	1 entretien Co-2	1 entretien Co-1, Co-3
	R		2 entretiens R-1, R-2		1 entretien R-1	1 entretien R-2
Entretien de groupe	C			5 entretiens 22 C		
	P		1 entretien P1-P-2, P-3			
Observation directe	P <-> C			5 rencontres de groupes (15 heures) Juillet à déc.		
Observation participante	Comités de partenaires	Observation continue durant toute la période Octobre 1997 à mai 2003				
Journal de bord	Tous	Février 2001 à juin 2002				
Documents		Procès-verbaux et divers comptes-rendus durant toute la période				

Enfin, la stratégie de collecte de données est beaucoup moins élaborée pour le site comparé.<sup>8</sup> Avant de présenter plus spécifiquement chacune de ces méthodes, mentionnons quelques considérations d'ordre éthique entourant la collecte et l'utilisation des données

### *Considérations d'ordre éthique*

Dans le cadre de l'étude, des formulaires de consentement des interviewés sont signés par tous les acteurs concernés par cette collecte de données. Deux types de formulaires sont utilisés: un pour les clientes et un autre pour les autres acteurs engagés dans la mise en œuvre de l'intervention (voir annexes 2 et 3). Le projet de recherche comme ces formulaires respectent les règles du comité d'éthique de l'Université de Montréal (certificat d'éthique décerné le 8 décembre 2000). Les formulaires précisent: 1) les objectifs généraux reliés aux trois grands volets de la recherche incluant notre étude, 2) la présentation de tous les membres de la recherche concernés par l'utilisation des données, 3) la participation attendue du sujet, soit les différentes activités de collecte de données auxquelles l'acteur concerné s'engage à participer, 4) la pertinence de leur contribution à la recherche et enfin, 5) leur droit de mettre fin à leur participation ainsi que leur droit à l'anonymat ou à la confidentialité, lequel engage les chercheurs à respecter certaines conditions précisées en regard de la conservation, de la destruction et de la diffusion des données. Le formulaire adressé aux clientes inclut ces autres dimensions: 1) une demande d'autorisation à obtenir des informations auprès des professionnelles sur l'intervention réalisée auprès d'elles et sur leurs acquis au cours du projet, 2) l'octroi d'une indemnité (\$20) pour leur participation à chacune des activités de collecte de données et enfin, 3) un rappel de l'obligation du tout citoyen de signaler, s'il y a lieu, la situation d'un enfant au Directeur de la protection de la jeunesse.

### **4.3.1. Les entretiens individuels**

L'entretien individuel est privilégié dans les deux sites; il s'avère indispensable pour rendre compte du point de vue des acteurs (Poupart, 1997). Il permet d'avoir accès à leur expérience, d'explorer en profondeur leur perspective et de saisir les enjeux du rapport social entre professionnel et client. Tous les acteurs engagés dans les deux projets sont vus par l'équipe de recherche en contexte d'entretien individuel. Nous sommes impliqués activement dans la collecte de données par

---

<sup>8</sup> Les données recueillies dans le site comparé et utilisées pour la comparaison intersite sont issues de: 1) une entretien individuel pour chaque cliente ayant participé au premier groupe visé par le projet, 2) deux entretiens individuels pour chaque professionnelle, 3) un entretien auprès de la coordonnatrice de l'équipe qui agit aussi à titre de représentante de l'organisme responsable de l'intervention.



entretien individuel.<sup>9</sup> Les données d'entretiens menés auprès de trois des quatre catégories d'acteurs font l'objet d'une analyse en profondeur: les clientes, les professionnelles et les membres de la coordination de l'intervention. Concernant les partenaires, seules les données d'entretiens menés auprès des représentants de l'organisme responsable de l'intervention, sont utilisées. La connaissance du point de vue des autres partenaires s'appuie sur d'autres méthodes de collecte de données ou formes d'implication dans les deux sites.

Dans le site principal, les points de vue respectifs des quatre catégories d'acteurs ciblés ont été recueillis à deux reprises par entretien individuel. Cette saisie séquentielle permet de documenter les effets des rapports P<->C et des conditions du contexte sur la prise de pouvoir des clientes comme des professionnelles. Le tableau synthèse présenté ci-haut, rend compte du nombre d'entretiens individuels réalisés ainsi que des temps de saisie pour chaque informateur clé concerné (voir Tableau 15 en page 146).

La durée moyenne des entretiens est d'environ de deux heures trente. Le lieu et le moment sont fixés en fonction de la réalité de chacun. Ils ont lieu sur le site du projet: les clientes sont généralement vues à leur domicile et les autres, dans leur bureau de travail. Concernant la saisie de données auprès des clientes, on constate que: 1) toutes les clientes (n = 26) ont été vues au printemps 2001 durant les premiers mois entourant leur arrivée dans la ressource (phase 1), 2) trois d'entre elles ont été revues environ six mois plus tard au moment du bilan annuel car elles n'avaient pu participer à l'entretien de groupe (phase 3), enfin, 3) 24 d'entre elles participent à un autre entretien au printemps 2002, soit environ un an après leur arrivée (phase 4). Au total, 25 des 26 clientes ont été vues au moins deux fois en entretien individuel.

Les trois professionnelles de la première équipe (P-1, P-2, P-3) sont vues en entretien en décembre 2000, soit, lors de leur entrée en fonction dans l'équipe et avant l'arrivée des clientes dans la ressource (phase 1). Elles sont vues un an plus tard (phase 3) pour un deuxième entretien, cette fois à leur domicile respectif puisqu'elles sont toutes trois en congé, une est en congé de maternité et les deux autres en congé de maladie, songeant à démissionner. Les deux autres professionnelles de la deuxième équipe (P-4, P-5) sont aussi vues à deux reprises: une première fois puis une année

---

<sup>9</sup> Pour le site principal, nous avons réalisé: 1) la moitié des entretiens individuels (temps 1) ainsi que tous les entretiens de sous-groupes (temps 2) auprès des clientes, 2) tous les entretiens individuels (temps 1 et temps 2) et un entretien de groupe (temps 2) auprès des professionnelles de la première équipe d'intervention et enfin, 3) trois entretiens individuels auprès de deux membres de la coordination de l'équipe. Pour le site comparé, nous avons réalisé deux entretiens individuels et un entretien de groupe auprès des deux professionnelles (temps 1). Nous avons aussi réalisé tous les entretiens individuels auprès des partenaires de

plus tard environ. Enfin, tous les membres de coordination de l'équipe (C-1 et C-2) et les représentants de l'organisation (R-1 et R-2) sont aussi vus deux fois.

Compte tenu des deux temps de saisie (temps 1 et temps 2), deux canevas différents sont utilisés pour chaque catégorie d'acteur (voir annexes 4, 5, 6, 7). Précisons que les questions relatives à cette étude sont inscrites à l'intérieur de canevas produits collectivement en équipe de recherche. Ils incluent donc des questions visant à documenter les deux autres volets de la recherche plus vaste portant sur le projet (évaluation d'implantation, évaluation des effets).<sup>10</sup> Cette collaboration qui introduit par ailleurs une contrainte à la liberté du chercheur, s'impose pour ne pas multiplier les activités de collecte de données auprès des sujets.

De façon générale, l'entretien des clientes et des professionnelles vise à saisir leur point de vue sur les rapports qu'elles établissent ensemble, sur l'intervention et sur ses conditions de réalisation. Le premier entretien effectué auprès des clientes documente les dimensions suivantes: 1) leur parcours de vie (familial, scolaire, professionnel, amoureux, grossesse), 2) leur histoire de relation d'aide (satisfactions, insatisfactions), 3) leurs attentes en regard du projet (intervention, relation avec les professionnelles et avec les autres clientes), 4) leur perception des rôles, droits et obligations des professionnelles et des leurs, 5) leur perception du pouvoir et du rapport égalitaire, 6) leurs aspirations et projets, 7) leur expérience au projet depuis l'arrivée incluant l'expérience de rapport avec les professionnelles (satisfactions et insatisfactions) (voir annexe 3.1). Au moment du bilan annuel (phase 4), l'entretien individuel réalisé auprès des trois clientes n'ayant pu participer à un entretien de groupe porte sur le même contenu abordé lors de l'entretien de groupe (voir 4.3.2 et Annexe 8). Enfin, au printemps 2002, le deuxième entretien individuel documente les dimensions suivantes: 1) leur expérience au sein du projet depuis le dernier entretien (satisfactions, insatisfactions) et ce, en regard de l'intervention, des rapports avec les professionnelles et avec les autres clientes, 2) les changements relatifs à l'intervention, soit les nouvelles décisions prises et les conflits survenus (contexte d'émergence, stratégies déployées), 3) les changements perçus sur le type de rapport P<->C, et 4) leurs réalisations dans différentes sphères de leur vie depuis qu'elles

---

ce site: bien que ces données ne soient pas considérées de façon systématique dans l'analyse, l'expérience permet certes d'enrichir notre connaissance des conditions de ce site.

<sup>10</sup> Le site comparé a servi de terrain d'expérimentation et les canevas d'entretien initiaux ont été révisés et modifiés à la lumière de cette expérience. Seuls les canevas utilisés pour le site principal sont présentés en annexe. Ces canevas détaillés apparaissent plus directifs qu'ils ne le sont en raison des nombreuses sous-questions inscrites à titre indicatif en vue d'une relance si l'interviewé n'abordait pas par lui-même ces différentes dimensions.

participent au projet et leur vision des facteurs en cause, incluant le rôle d'influence de l'intervention (voir annexe 3.2).

Les premiers entretiens réalisés auprès des professionnelles, des membres de la coordination de l'équipe et des représentants de l'organisation sont en partie similaires. Ils visent à explorer: 1) leurs caractéristiques et expériences personnelles et professionnelles (ou celles du milieu qu'ils représentent) ainsi que leur motivation à s'engager dans le projet, 2) leur compréhension de la situation des femmes visées par le projet et leur vision des solutions à privilégier en réponse aux besoins, 3) leur vision des différentes dimensions du cadre de référence (intervention globale, *empowerment*, etc.), 4) leur conception de l'*empowerment* traduite en intervention concrète (opérationnalisation), 5) leur vision des conditions de réalisation d'une intervention axée sur l'*empowerment* et des facteurs qui influencent l'intervention, 6) leur vision du rapport P<->C à privilégier dans un contexte de pratique d'*empowerment*, 7) leur vision de la structure de pouvoir du projet, 8) leurs critères de réussite du projet. Enfin, ces canevas se différencient sur certaines dimensions. Par exemple, le canevas des professionnelles et des membres de la coordination explore davantage: 1) leur perception des attentes des clientes, 2) leur vision du rapport égalitaire, 3) leur compréhension des droits et obligations des clientes et des professionnelles dans le contexte. Le canevas des membres de la coordination et de l'organisation documente aussi: 1) les qualifications attendues des professionnelles, 2) leur vision de leur rôle et pouvoir respectifs en regard de l'intervention (voir Annexes 5.1, 6.1, 7.1).

Le deuxième entretien réalisé auprès de ces trois catégories d'acteurs vise en général à faire le bilan de l'année vécue et documente plusieurs dimensions entourant les rapports entre acteurs à trois niveaux de système: 1) le déroulement de l'intervention concernant les deux volets individuels et collectifs, les rapports P<->C, les conditions favorables et les obstacles, les effets de l'intervention, etc., 2) l'équipe d'intervention incluant les rapports entre les membres, les processus de décision, le soutien à l'équipe, etc. et 3) le partenariat, incluant leur vision de la structure de pouvoir, les rapports avec les partenaires, le fonctionnement des comités, les processus de prise de décision, 4) le bilan de leur expérience, etc. (voir Annexes 5.2, 6.2, 7.2).

### **4.3.2. Les entretiens de groupe**

Cette méthode de collecte de données est privilégiée pour l'analyse du site principal. Des entretiens de groupe sont réalisés auprès de deux catégories d'acteurs: les clientes et les trois

professionnelles de la première équipe.<sup>11</sup> L'entretien de groupe auprès des professionnelles, réalisé en juillet 2001 par l'équipe de recherche, visait initialement à documenter le processus de sélection des clientes (voir Annexe 8). Or, en raison des préoccupations immédiates de ces acteurs au moment de la réalisation de l'entretien, le contenu porte surtout sur les difficultés vécues au sein de leur rapport avec la coordination. Ce contenu jette un éclairage sur les conditions de l'action des professionnelles et, contre toute attente, s'avère d'autant plus pertinent eu égard à l'objet d'étude. Quant aux entretiens de groupe auprès des clientes, ils sont réalisés en décembre 2001 et janvier 2002, soit au moment du bilan annuel (phase 3) et portent spécifiquement sur le thème de l'intervention et des rapports P<->C.

Rappelons que les professionnelles établissent tant des rapports dyadiques que des rapports collectifs avec le groupe de clientes. La structuration des entretiens de groupe (*focus group*) comporte l'avantage de saisir, à un moment donné, le point de vue collectif émergeant du système *groupe de clientes*. La conduite de ces entretiens est pour nous l'occasion de réaliser, dans toutes ses étapes, une stratégie de collecte de données indépendante des autres activités co-planifiées avec l'équipe de recherche. Essentiellement, cette démarche assure en tout points la fiabilité des données recueillies.

*Pour la fiabilité de la méthode, la constitution des groupes et la conduite de l'entretien obéissent à des règles précises: homogénéité statutaire des participants (compte tenu de l'objet d'enquête), préparation des participants, présentation des règles de l'interview, introduction du sujet de discussion, non-directivité sur le fond, directivité sur la forme, intervention de régulation (lorsque nécessaire) sur la dynamique de groupe, maniement approprié des techniques de l'entretien non-directif centré, synthèse possible aux participants (Mucchielli, 1996: 109).*

Cette source de données est largement utilisée dans le cadre de l'étude pour documenter le rapport collectif P<->C. Les principales étapes de réalisation de cette collecte consistent à: 1) présenter la stratégie aux membres de l'équipe de recherche, 2) informer et consulter l'équipe d'intervention sur les conditions de réalisation à privilégier, 3) inviter et consulter chaque cliente

---

<sup>11</sup> Mentionnons que l'équipe de recherche réalise trois entretiens de groupe auprès des partenaires. Dans ce contexte, nous agissons à titre d'observateur et de secrétaire (pour deux entretiens sur trois). Portant sur des thématiques signifiantes eu égard à l'objet d'étude, ces entretiens documentent: 1) le point de vue des partenaires sur *l'empowerment* (mai 2000), 2) le point de vue des membres de l'équipe d'intervention et des partenaires sur *les critères de succès* du projet (mai 2001) et 3) le point de vue de ces mêmes acteurs sur *l'intervention* réalisée, à partir de résultats préliminaires concernant les attentes des clientes et des partenaires (septembre 2001). Contrairement aux autres entretiens de groupe, celles-ci ne font pas l'objet d'une analyse en profondeur mais le rôle joué (observateur et secrétaire) contribue certes à enrichir la connaissance du point de vue des partenaires.

(par téléphone) à participer, 4) élaborer le canevas d'entretien de groupe et la fiche individuelle en support à l'échange, 5) à réaliser les entretiens et enfin, 6) diffuser les résultats.

### *La planification des entretiens de groupe*

Le moment choisi pour réaliser ces entretiens de groupe est fort pertinent dans le contexte plus global du projet. Premièrement, les entretiens permettent de recueillir des données au moment propice où surviennent des incidents marqueurs eu égard à l'objet de recherche: le départ pour maladie de deux professionnelles, l'ajout d'un nouveau membre à la coordination de l'équipe, des revendications de la part des clientes en regard de l'intervention et des règles de participation imposées et une rigidification de la position de la nouvelle équipe (voir chap. 5). Deuxièmement, à cette période, l'équipe d'intervention et les partenaires du projet s'apprêtent à évaluer la première année d'implantation de l'intervention: 1) les membres de l'équipe font leur évaluation entre eux (décembre 2001) et 2) des journées *Bilan* sont planifiées dans le cadre d'une Assemblée spéciale qui doit réunir l'ensemble des acteurs du projet (22 et 23 janvier 2002). Or, dans ces deux contextes, les clientes ne sont pas conviées à l'évaluation. La décision de réaliser les entretiens de groupe avant ces journées *Bilan* leur crée un espace pour nommer leurs préoccupations et recommandations en regard de l'intervention, fortement dénoncée à ce moment par plusieurs clientes et partenaires.

La décision de mettre à contribution les clientes et les professionnelles dans la préparation des entretiens de groupe s'appuie sur une croyance en leurs compétences: elles ont l'expérience de leurs propres rapports et connaissant l'information qu'elles détiennent sur elles-mêmes. D'une part, ce savoir privilégié enrichit le travail d'élaboration du canevas et d'autre part, la stratégie favorise chez les clientes, une prise de pouvoir tant en regard du déroulement de l'entretien qu'en regard de leur situation dans le cadre du projet.

L'équipe d'intervention rencontrée en novembre 2001 réunit deux membres de la coordination (CO-1 et CO-2) et une professionnelle (P-4). L'échange vise à: 1) présenter la stratégie de collecte, son sens en lien avec la perspective d'*empowerment* et ses étapes de réalisation, 2) accueillir leurs suggestions sur les centrations qu'elles jugent utiles d'explorer sur le thème de l'intervention et des rapports P<->C. Cette consultation sera surtout l'occasion pour cette équipe de questionner le rôle de la recherche (en contexte de lutte entre les partenaires) mais s'avère contributive sur un point. La recommandation d'un membre de la coordination concernant l'animation des entretiens est retenue: utiliser des fiches individuelles pour prévenir les risques de biais liés à l'interinfluence des clientes.

Les clientes, premières personnes concernées par l'intervention, sont invitées à co-planifier les différentes conditions de réalisation de l'entretien de groupe. Elles sont toutes rejointes individuellement par téléphone afin d'être informées à l'avance du sujet et invitées à suggérer les questions qu'elles souhaitent voir aborder durant l'échange: *étant donné le thème l'intervention et la centration privilégiée sur les relations intervenantes – participantes, quelles seraient, selon toi les questions importantes à poser aux participantes, autrement dit les points à mettre à l'ordre du jour de la rencontre ?* (Journal de bord, déc. 2001). Elles sont aussi mises à contribution pour co-planifier: 1) le cadre spatio-temporel à privilégier (moment et lieu favorables) et 2) la composition du sous-groupe qui leur convient afin de se sentir à l'aise d'exprimer ouvertement ce qu'elles pensent. Cette consultation s'avère utile: la formation des différents sous-groupes tient compte des rapports plus difficiles entre certaines clientes et favorise un climat de confiance.

Enfin, la participation des partenaires est aussi sollicitée (par courriel) pour qu'ils précisent les contenus à inclure dans l'entretien de groupe. Aucun commentaire n'est acheminé mais il faut préciser que les délais sont très courts et que les entretiens sont réalisés en pleine période des fêtes (du 19 décembre 2001 au 16 janvier 2002).

#### *La réalisation des entretiens de groupe*

Sur un total de vingt-six clientes visées, vingt-deux (22/26) sont rencontrées en contexte de sous-groupes composés de 3 à 5 clientes, formant en tout cinq (5) sous-groupes distincts. Trois autres clientes (3/25) sont vues individuellement sur les mêmes thèmes. Enfin, une cliente seulement n'est pas rejointe. Au total, cette collecte de donnée documente le point de vue vingt-cinq clientes sur vingt-six (25/26) sur le thème de l'intervention et des rapports P<->C. Les cinq entretiens de groupe ont lieu sur le site dans une salle communautaire réservée à cette fin. La durée varie entre deux et trois heures, en fonction du nombre de clientes par sous-groupe.

Le canevas d'entretien semi directif aborde dix grandes questions reliées à l'intervention: 1) l'écart entre leurs attentes et la réalité vécue (bonnes et mauvaises surprises), 2) le contrat qui les lie au projet (droits et responsabilités), 3) leur pouvoir dans le contexte (là où elles en ont et là où elles n'en n'ont pas), 4) leur expérience avec les professionnelles (satisfactions, insatisfactions), 5) leur expérience avec deux partenaires clés du projet (garderie, propriétaire), 6) leur vision des partenaires et de leur rôle, 7) le volet de l'intervention (personnel ou communautaire) qui compte le plus pour elles, 8) les petites réalisations dont elles sont fières et le rôle de l'intervention sur ces effets, 9) les critères de réussite pour une cliente qui participe au projet, 10) leurs idées pour améliorer le projet (voir annexe 9).

Au début de l'entretien, le sujet principal et les grandes centrations de discussion sont introduits ainsi que les règles de participation. Notamment, les clientes doivent, à chaque nouvelle question posée, utiliser leur fiche individuelle pour y inscrire d'abord leurs idées avant de les partager en groupe (voir Annexe 10). Chacune est ensuite invitée à exprimer son point de vue; suit une période d'échange sur un thème général. Cette procédure d'animation comporte l'avantage de limiter le biais relié à l'influence des pairs. La conduite des entretiens est directive sur la forme: les clientes doivent respecter le délai alloué à la réflexion individuelle avant de prendre la parole. Elle est non directive en regard du contenu; quelques sous questions sont posées au besoin dans le but de faire préciser le propos ou l'illustrer par un exemple concret. Les fiches individuelles remplies et identifiées sont recueillies à la fin de la rencontre. Quelques clientes demandent la possibilité de ne pas répondre par écrit à certaines questions tout en acceptant de communiquer verbalement leur opinion critique. Leur requête est acceptée d'emblée et ne compromet pas la collecte de données: tous les points de vue sont pris en compte puisque les entretiens sont enregistrés et retranscrits intégralement.

#### *La diffusion des résultats préliminaires*

Un court rapport bilan imagé est rapidement produit à l'intention des clientes afin de leur rendre, comme elles le souhaitent, les résultats de leur évaluation collective. Vu le très court délai entre la réalisation des entretiens et la production de ce rapport pour les journées *Bilan* des partenaires, il est réalisé avec le support des fiches individuelles remplies par les clientes, des nombreuses notes personnelles prises tout au long des entretiens, ainsi que des retranscriptions produites à ce moment pour trois sous-groupes (15 / 26 clientes).

Ce rapport inclut des données critiques sur l'intervention collective. Il rend compte d'une satisfaction générale des clientes face aux rapports avec le personnel du service de garde mais d'une requête de changement en regard de l'*approche par menace* de l'équipe d'intervention, quoique le suivi individualisé soit généralement satisfaisant. Le rapport est d'abord déposé à l'Assemblée des partenaires (22 janvier 2002). Précisons qu'à ce moment, le dépôt par l'équipe de recherche de rapports d'analyse préliminaires incluant celui-ci, s'inscrit dans un contexte de lutte entre l'organisation responsable de l'intervention (incluant sa coordination) et les partenaires dont un enjeu important porte sur la centration à prioriser au niveau des échanges. Certains veulent aborder la question du partenariat, vu comme la source de frustrations et de conflit alors que d'autres préconisent l'importance d'évaluer collectivement l'intervention (voir chapitre 7). Présenté succinctement, le contenu de ce rapport centré sur l'intervention n'est pas soumis à la discussion

malgré la proposition de l'animatrice-médiatrice à l'effet que la relation positive entre les clientes et le service de garde serve d'ancrage à une réflexion collective sur l'intervention. Ce rapport ne sera pas discuté avec l'équipe d'intervention qui demande ultérieurement à l'équipe de recherche de produire de nouveaux résultats et refuse la contre-proposition d'échanger sur le contenu des rapports déjà déposés à ce jour, incluant celui-ci.

Enfin, il n'a pas été possible de rencontrer le groupe de clientes lors de leur rencontre mensuelle pour leur transmettre les résultats et leur remettre personnellement le rapport produit. La coordination de l'équipe refuse d'obtempérer à cette demande, invoquant le manque de temps et d'espace disponible en raison de l'ordre du jour de cette rencontre. Elle se charge cependant de distribuer, en fin de rencontre, les enveloppes individuelles contenant ce rapport bilan.

### 4.3.3. L'observation participante et l'observation directe

La méthode d'observation est privilégiée dans les deux sites. Généralement au cœur des recherches qualitatives de type ethnographique, l'observation consiste essentiellement à *participer réellement à la vie et aux activités des sujets observés, selon la catégorie d'âge, de sexe ou de statut dans laquelle le chercheur parvient à se situer par négociation avec ses hôtes en fonction de ses propres desiderata ou de la place que ceux-ci consentent à lui faire* (Mucchielli, 1996: 146). Le degré de participation est étroitement lié aux choix épistémologiques du chercheur ainsi qu'aux valeurs et intérêts des acteurs du milieu où s'enracine la recherche. Dans le contexte à l'étude, la participation fluctue d'un site à l'autre et à l'intérieur du même site en raison de circonstances particulières. Deux types d'observation sont utilisés: l'observation participante et l'observation directe (voir Figure 4 ci-dessous).

Figure 4. Parcours méthodologique et type d'observation dans les sites à l'étude.

Positionnement	Type d'observation	Parcours en regard du type d'observation participante					
		Phase de conception 1997-1999	Site principal			Site comparé	
			Implantation 2000	Réalisation 2001-2003	Médiation 2002	Implantation 1999	Réalisation 1999-2000
Recherche-action-	Participante	●————●			●————●		●————●
Recherche de type ethnologique	Directe		●————●				



L'implication initiale dans les deux sites oriente vers l'*observation participante active* où le chercheur, étant à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du groupe, acquiert un statut dans le groupe en raison de son rôle (Adler et Adler, 1987 dans Barbier 1996). Ce type d'observation apparaît consonant avec la volonté initiale de conduire une recherche-action. L'implication consiste alors à: 1) co-définir le cadre de référence sur l'*empowerment* avec les partenaires promoteurs durant la période de conception du projet (1997-1999), 2) à partager avec les professionnelles du site comparé nos compétences sur la pratique d'*empowerment* (février 1999) et 3) à participer activement au comité de soutien à l'intervention dans ce site comparé (décembre 1999 à mars 2000). Or, suite à la période de pré-expérimentation dans le premier site, puis de réflexion plus rigoureuse sur le rôle d'objectivité-neutralité du chercheur, le positionnement épistémologique et méthodologique se clarifie. La volonté de produire des connaissances critiques sur les pratiques conduit à privilégier plutôt l'*observation directe* (Yin, 1998) ou l'observation en situation, laquelle consiste dès lors à ne pas intervenir dans la situation observée (Jaccoud et Mayer, 1997: 212).


À compter du printemps 2000 jusqu'à l'automne 2003, les activités d'observation se déroulent exclusivement sur le site principal à l'étude. Dès l'implantation du projet, l'intégration au milieu se fait d'office dans deux comités formels de partenaires (l'Assemblée des partenaires et le comité de soutien à l'intervention). Or, à cette période, la négociation reste entière pour obtenir la possibilité d'observer des activités à l'intérieur desquelles se jouent quotidiennement les rapports entre les professionnelles et les clientes. Bien que l'observation directe des pratiques soulève généralement des réticences, les professionnelles de la première équipe accueillent avec enthousiasme le cadre d'analyse de la recherche, font preuve d'accueil et d'ouverture face à présence d'un chercheur et offrent d'elles-mêmes une opportunité d'observation directe de leurs rapports avec le collectif de clientes dans le cadre de rencontres de groupe obligatoires (R.G.O.) tenues mensuellement.

L'implication formelle dans le milieu se situe aux niveaux suivants: 1) dans les différents lieux de partenariat où se prennent des décisions susceptibles d'agir plus ou moins directement sur l'intervention et la structuration des rapports P<->C, ce, durant toute la durée de la réalisation du projet (avril 2000 à juin 2003), 2) au cours de quelques activités reliées à la promotion ou la visibilité du projet (ex. conférences de presse sur le chantier, inauguration de la ressource), 3) en contexte de rapports collectifs P<->C lors des RGO pendant six mois (juillet à décembre 2001) et enfin, 4) au cours de diverses rencontres formelles de médiation réunissant les partenaires ou

l'équipe de recherche et l'équipe d'intervention, et 5) au cours d'activités de négociation ou d'*advocacy* réunissant des clientes, l'équipe d'intervention et un partenaire (printemps 2002).

Essentiellement, l'immersion au cœur du projet par le biais d'une participation continue aux diverses activités informelles et formelles reliées à son implantation et sa réalisation, permet l'observation directe des rapports entre toutes les catégories d'acteurs. Durant la première année (janvier à janvier 2002) de réalisation du projet, certaines activités assurent plus spécifiquement une présence continue sur le site même d'intervention. Le va-et-vient occasionné par la participation à ces activités fournit l'occasion d'établir de nombreux contacts informels tant avec les clientes qu'avec les professionnelles (voir Figure 5 ci-dessous).

Figure 5. Activités d'implication continue dans le milieu d'intervention. Site principal.

Hiver 2001	Printemps 2001	Été 2001	Automne 2001	Hiver et printemps 2002
Entretiens individuels auprès des clientes		Entretien de groupe auprès des professionnelles		Entretiens individuels et de groupe auprès des clientes
	Participation à diverses rencontres de co-construction d'instruments de recherche		Activité d'inauguration de la ressource	Observation directe dans les activités d' <i>advocacy</i> avec les clientes
		Observation directe lors des RGO mensuelles rencontres informelles de rétroaction avec les professionnelles		
 <b>Observation continue</b>				

La méthode d'observation s'avère fort pertinente pour: 1) mettre à jour l'écart entre les discours et les pratiques des acteurs, 2) documenter les différents processus d'interaction à différents niveaux de systèmes et enrichir conséquemment l'analyse intersystémique des rapports, 3) connaître les conditions entourant l'émergence des événements critiques ou significatifs en regard de l'objet d'étude. Essentiellement, cette observation en durée et en étendue (dans différents espaces) contribue à une analyse en profondeur qui tient compte non seulement de la subjectivité des acteurs mais des conditions objectives dans lesquelles se déroule leur action ainsi que des faits concrets *qui n'auraient pas surgi dans les entretiens, que ce soit par omission intentionnelle ou non des informateurs*. En ce sens, l'observation *permet également de repérer les écarts qui peuvent se manifester entre ce que l'on dit faire et ce que l'on fait* (Mucchielli, 1996: 147).

#### ***L'observation directe des rapports entre les partenaires***

Dans le cadre des différents comités formels la participation consiste à: 1) observer les débats sans prendre position, 2) questionner, 3) agir régulièrement à titre de secrétaire, 4) diffuser

occasionnellement des résultats de recherche et enfin, 5) participer plus activement au débat dans les activités de médiation engageant l'équipe de recherche, en contexte de crise du partenariat.

L'observation confronte au défi de faire des choix parmi l'ensemble des faits observés et pose la question des critères sur lesquels baser cette sélection (Mucchielli, 1996). Dans le cadre de ces comités, les centrations d'observations sont délimitées par le cadre conceptuel choisi et sont principalement: 1) les points de consensus et les points de divergence (conflits) entre les membres, 2) la nature des décisions prises, leur contexte d'émergence, les acteurs ou systèmes d'action mobilisés et leurs effets sur les rapports P<->C et 3) les préoccupations des acteurs en regard de l'intervention. À titre d'étudiante en recherche, le contexte autorise à questionner *sur-le-champ* les observations pour mieux saisir les points de vue ou l'importance relative de certains faits, surtout en regard de l'intervention.

Notre contribution à la rédaction de procès-verbaux est particulièrement significative. Ce mouvement est motivé par différents facteurs : 1) faciliter l'intégration du chercheur dans le groupe, 2) apporter une contribution utile au groupe en échange de l'ouverture créée et du temps consacré à la recherche, 3) réduire le malaise ressenti à l'effet de ne pas participer activement aux échanges. Les procès-verbaux ou comptes-rendus détaillés de certaines rencontres se veulent le reflet des propos et décisions des acteurs, mais, vu le cadre conceptuel qui oriente l'observation, ils ne sont certes pas neutres même s'ils ne visent pas consciemment pas à orienter l'action dans une direction donnée. Ces documents formels sont cependant soumis aux acteurs concernés pour fin d'adoption (validation) et constituent une ressource pouvant être utiles à la réflexivité des acteurs sur leurs pratiques. Enfin, précisons que quelques comités formels de partenaires sont utilisés pour rendre compte d'analyses préliminaires des rapports P<->C.<sup>12</sup>

### *L'observation participante des rapports entre les partenaires*

La position d'observateur se modifie au cours de l'année 2002, caractérisée par une crise du partenariat et, notamment, par une remise en question, par la coordination de l'équipe et l'organisme responsable de l'intervention, du rôle et de la place de la recherche. Devant l'absence des deux chercheurs principaux de l'équipe retenus à l'étranger pour toute la période de la crise, les deux autres membres présents sont appelés à participer activement aux rencontres de médiation

---

<sup>12</sup> Au cours de la réalisation du projet, deux rapports sont déposés. L'un porte sur les attentes des clientes en regard de leurs rapports avec les professionnelles, depuis les données des entretiens réalisées auprès des clientes lors de la phase 2. Déposé en septembre 2001, le rapport est lu, commenté et accueilli très positivement par les professionnelles de l'équipe 1 et par les partenaires. Le deuxième rapport portant sur le

impliquant l'équipe de recherche et l'équipe d'intervention. L'urgence de la situation oblige désormais à jouer un rôle plus actif, celui d'*acteur*, observateur et observé, dans ce processus de résolution de conflit. *Participant observation is a special mode of research investigation in which the research investigator actively participates in the social situations he or she is simultaneously observing* (Yin, 1998: 247). Cette expérience est l'occasion de vivre de l'intérieur les processus d'interaction jusqu'alors observés de l'extérieur ou documentés depuis la perspective des autres acteurs. Cette subjectivité, rigoureusement soumise à la réflexivité par un recours plus intensif au journal de bord, s'avère fort productive; elle constitue une nouvelle source de données permettant de valider les processus interactionnels émergeant de l'analyse d'autres contextes d'interaction.

#### *L'observation directe des rapports P <-> C*

Le contexte offre l'opportunité d'observer directement les rapports collectifs P<->C pendant cinq rencontres de groupe mensuelles d'une durée de trois heures chacune durant la période de juillet à décembre 2001. Dans ce contexte réunissant toutes les clientes et deux professionnelles de l'équipe, la participation consiste d'abord à partager un moment informel avec les clientes et leur enfant dans le cadre du souper communautaire qui précède l'échange formel. Puis, au cours de la rencontre, cette participation devient très périphérique et consiste à prendre des notes sur les interactions P<->C. Les stratégies des clientes et des professionnelles dans les situations de prises de décisions retiennent l'attention.

Dans les différents contextes d'observation, mais particulièrement dans celui des rapports P<->C, le souci de développer une attitude réflexive continue en regard des impacts de la présence du chercheur, demeure présent. La méthode d'observation participante plonge au cœur d'une réalité sociale à laquelle il faut savoir s'intégrer et elle comporte l'exigence d'apprendre à *communiquer dans la langue du groupe d'accueil* (Mucchielli, 1996: 148). Cette intégration au milieu est certes facilitée par une expérience personnelle en contexte d'intervention, mais elle relève aussi d'autres facteurs: 1) le contexte d'innovation et l'enthousiasme de départ de l'ensemble des acteurs du projet, 2) les qualités d'ouverture et l'attitude d'humilité et de découverte des professionnelles de la première équipe enclines à exposer directement leur action au regard externe de la recherche, et enfin 3) le lien privilégié établi avec chacune des clientes via les activités de recherche.

Le risque de biais lié à la présence d'un observateur externe des rapports P<->C, se trouve fortement diminué en raison d'une part, de l'adhésion des professionnelles au cadre d'analyse de la

---

point de vue critique des clientes en regard de l'intervention est déposé lors des journées bilan de janvier 2002. On a discuté précédemment des effets liés à ce dépôt (voir 4.3.2).

recherche, et d'autre part, du lien continu avec les clientes grâce à une présence régulière sur le site. *L'observation prolongée a pour objet de transformer ce risque de transformation de la réalité* (Mucchielli, 1996: 147).

Les notes d'observations rédigées suite à ces activités de groupe sont remises aux professionnelles. Précisons que certains propos des acteurs sont transcrits intégralement et que, par conséquent, les comptes-rendus des rencontres incluent notamment le point de vue critique des clientes sur l'intervention et sur le fonctionnement de leur rencontre. Pour la professionnelle de la première équipe impliquée dans ces rencontres, ce rapport est reçu favorablement comme un outil de réflexivité sur sa pratique. Or, l'équipe refuse notre proposition à l'effet de consulter les clientes sur le rôle attendu du chercheur dans ces rencontres et de leur soumettre un compte-rendu. Le rationnel invoqué est qu'il y a un risque, vu le contexte difficile vécu au sein des rapports P<->C, que les clientes s'en servent contre l'équipe. Dès décembre 2001, en contexte de lutte du partenariat entourant la nature de l'intervention à privilégier, et suite au départ de la dernière professionnelle de la première équipe, la deuxième équipe questionne l'utilisation qui sera faite de ces comptes-rendus et décide unilatéralement de mettre fin à l'entente de participation de la recherche dans ce contexte en invoquant le besoin des clientes et des professionnelles de se retrouver entre elles vu le contexte difficile des rapports P<->C (voir Annexe 10).

#### 4.3.4. Le journal de bord

Outil privilégié en ethnologie, le journal de bord du chercheur sert à colliger des informations utiles telles que des notes de site, des notes méthodologiques, des notes théoriques et des notes personnelles (Mucchielli, 1996). Dans le cadre de cette étude, la méthode du journal de bord est utilisée rigoureusement pendant environ deux ans (200-2002). Elle permet de colliger de façon continue des données d'observations de toutes sortes. Des *notes de site* traduisent ce qui se passe sur le terrain et fournissent un éclairage sur la dimension contextuelle de la recherche. Des *notes personnelles* traduisent les réactions, réflexions et remises en question concernant les rapports des chercheurs avec les acteurs du terrain, les remises en questions en regard du positionnement épistémologique, les effets des rapports avec les acteurs en contexte de lutte. Ce journal de bord s'est avéré un outil essentiel pour conserver une attitude réflexive continue en regard de notre action et de ses effets sur le processus. Des *notes méthodologiques* incluent les questionnements qui émergent en cours de route et les recommandations concernant les procédures ou outils de collecte de données. Enfin, les *notes théoriques* traduisent les efforts continus pour donner un sens aux

données recueillies en lien avec le cadre conceptuel choisi. Enfin, le journal de bord inclut également pour la période ciblée, la correspondance (courriels ou résumés d'appels téléphoniques) partagée tant avec toutes les catégories d'acteurs du terrain qu'entre les membres de l'équipe de recherche partageant leurs réflexions et stratégies de positionnement face aux acteurs du milieu. Un extrait de ce journal est fourni à titre indicatif (voir Annexe 10).

#### 4.3.5. Les sources documentaires

Une quantité impressionnante de documents de toutes sortes est produite au cours des phases de conception, d'implantation et de réalisation des projets dans les deux sites. Certains documents produits par l'un ou l'autre des quatre catégories d'informateurs clés sont sélectionnés. Le tableau suivant rend compte pour le site principal à l'étude, des différents types de documents analysés, de l'informateur clé les ayant produit et de la fréquence ou du nombre de documents produits (voir Tableau 16 en page 162).

L'analyse du site principal considère les documents suivants, produits sur une période de quatre ans (1999-2003): 1) les principaux documents officiels entourant la conception du projet (ex. le cadre de référence sur l'*empowerment*, la structure organisationnelle du projet, etc.), 2) les procès-verbaux des trois comités formels réunissant les partenaires (l'Assemblée des partenaires, le comité de gestion du projet, le comité de soutien à l'intervention), 3) les documents produits durant la période de crise du partenariat soit, a) les comptes-rendus des trois rencontres d'*advocacy* réunissant des clientes, des membres de l'équipe d'intervention et un partenaire et b) les comptes-rendus des rencontres de médiation entre les partenaires, et enfin, 4) tous les documents officiels produits par la coordination de l'équipe depuis la formation de l'équipe jusqu'à la fin de son mandat (sept. 2000- juin 2003). Parmi ces types de documents, deux font l'objet d'une analyse plus en profondeur du fait qu'ils portent directement sur les activités réalisées par l'équipe et permettent de documenter les rapports P<->C: les procès-verbaux des comité de soutien à l'intervention et les comptes-rendus (trimestriels ou annuels) réalisés par l'équipe, lesquels incluent de l'information régulière sur les deux volets de l'intervention (individuelle et collective). Les autres sources documentaires s'avèrent surtout utiles pour documenter les rapports entre les partenaires et leurs décisions eu égard à l'intervention, vus comme une dimension du contexte agissant sur les conditions de l'action des professionnelles.

Les sources documentaires ne traduisent souvent que partiellement la réalité vécue. *Documents are not necessarily accurate or unbiased. You need to use them carefully, and not*

*accept them as literal recordings of events that have taken place. Nevertheless, documents are extremely important for corroborating and augmenting evidence from other sources* (Yin, 1998: 246). Or, un atout majeur dans le cadre de cette étude est notre présence continue dans les comités de partenaires pour lesquels des procès-verbaux sont produits. Plusieurs de ces documents sont rédigés par un membre de l'équipe de recherche, et sont, par conséquent, fort détaillés vu l'intérêt à documenter le déroulement du projet. Cependant, lorsqu'ils sont rédigés par un autre acteur, des notes d'observation sont recueillies sur le champ par au moins deux membres de l'équipe de recherche. La triangulation des données écrites permet donc de rendre compte de l'écart qui existe entre le déroulement de l'action et ce qui en est communiqué formellement. Enfin, l'expérience d'observation directe des rapports collectifs P<->C permet de mesurer la limite des comptes-rendus de l'équipe à traduire la nature des interactions vécues sur le terrain par ces deux catégories d'acteurs. De façon générale, les documents produits s'avèrent utiles pour valider ou confronter les données obtenues par le biais d'autres sources.

Tableau 16. Sources de données documentaires. Site principal.

<b>Informateur-clé</b>	<b>Documents</b>	<b>Période</b>	<b>N documents</b>
<b>Partenaires</b>	Documents produits durant la phase de conception du projet <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présentation du projet</li> <li>➤ Demande de subvention</li> <li>➤ Cadre de référence sur l'<i>empowerment</i></li> <li>➤ Structure organisationnelle</li> </ul>	1999-2000	N = 4
	P.V. des Assemblées des partenaires (PV Ass.-Part.)	Juin 2000 à juin 2003	N = 15
	Comptes-rendus des comités de gestion (CR.Com-Gest.)	Déc. 2000-juin 2003	N = 25
	P.V. des comités de soutien à l'Intervention (PV-Int.)	Avril 2000 à Nov. 2001	N = 11
	Comptes-rendus des activités d' <i>advocacy</i> avec les clientes, l'équipe et un partenaire (PV-Act.)	Mars à juin 2002	N = 3
	Comptes-rendus des rencontres de médiation entre partenaires (PV.Méd.)		N = 4
<b>Coordination de l'équipe</b>	Politique d'intervention de l'équipe	Janvier 2003	N = 1
	Comptes-rendus trimestriels de l'équipe d'intervention (CR-Int.)	Déc. 2000 à	N = 11
	Rapports d'activités annuels	2000-2003	N = 2

Enfin, l'utilisation de sources documentaires est moins importante pour l'analyse du site comparé. Quatre types de documents sont utilisés: 1) le programme d'activités conçu par les professionnelles, en soutien à l'implantation du projet, 2) les fiches individuelles de suivi des

clientes, et 3) les fiches de suivi de l'intervention remplies par les professionnelles<sup>13</sup> et enfin, 4) le rapport bilan produit par les professionnelles au terme du projet.

#### 4.4. Méthode et procédures d'analyse des données

Le devis analytique de cette recherche qualitative tient compte de l'ensemble de la démarche de recherche; le processus d'analyse ne peut pas être compris indépendamment de l'objet, des objectifs et des visées de la recherche (Laperrière, 1997). Rappelons que cette étude des rapports de pouvoir P<->C est exploratoire et qu'elle vise à décrire et comprendre ces rapports et ultimement, à définir un modèle de conditions requises pour la structuration de tels rapports dans un contexte visant l'*empowerment* des clients sur l'intervention qui les concerne. La visée de l'étude est donc à la fois descriptive et interprétative et la quête de connaissances, orientée vers la production d'un produit théorique contextualisé et, jusqu'à un certain point, généralisable à d'autres contextes de pratique d'*empowerment*.

La prise en compte à la fois de la subjectivité des acteurs et des conditions objectives de leur action, conduit à adopter, à l'instar de Huberman et Miles (1991), *une perspective épistémologique mixte, où sont reconnus à la fois l'objectivité du monde social et ses régularités ainsi que le rôle central qu'y jouent les significations construites par les acteurs sociaux* (Laperrière, 1997: 328).

##### 4.4.1. Une méthode d'analyse inductive et un processus circulaire

La méthode d'analyse procède surtout par induction mais reconnaît aussi le rôle de la déduction en cours de processus. Un cadre conceptuel pour l'étude des rapports de pouvoir P<->C

---

<sup>13</sup> La collecte de données par fiches de suivi individualisées est hebdomadaire pendant une période d'environ 20 semaines. La fiche individuelle des clientes, visuellement attrayante et facile d'utilisation, documente quelques dimensions reliées à l'objet: leur appréciation des divers aspects du programme d'intervention et de leur relation avec les autres clientes, les professionnelles et les institutions avec lesquelles elles transigent dans le cadre du projet, les difficultés rencontrées et les actions déployées pour régler la situation. La fiche des professionnelles inclut trois grandes centrations d'évaluation: le cheminement des clientes, la réalisation du programme d'intervention et leur pratique professionnelle. Cette dernière centration, pertinente à l'étude, renvoie aux questions- types suivantes: 1) la nature des interventions qu'elles jugent efficaces à favoriser une démarche d'*empowerment* individuelle ou collective des clientes, 2) les contraintes ou les obstacles rencontrés dans le cadre de leur intervention ou de leurs rapports avec les clientes et les solutions trouvées, 3) la nature des interventions de collaboration efficaces ou difficiles vécues avec les partenaires ainsi que les solutions trouvées, 5) une découverte ou un ajustement réalisé en regard de leur pratique, et enfin, 6) un défi ou objectif de changement stimulant en regard de leur pratique d'intervention ou de collaboration. Ces fiches se sont avérées utiles aux professionnelles pour autoévaluer de façon continue leurs pratiques et leurs rapports P<->C, ce qui rejoint leur intérêt initial à s'engager dans ce projet d'intervention et de recherche.



est défini *a priori* mais la démarche est davantage inductive puisqu'elle prend appui sur les faits ou les données empiriques entourant la structuration de ces rapports pour remonter jusqu'à la conceptualisation du modèle visé. En ce sens, la théorisation constitue plutôt le point d'arrivée que le point de départ de la démarche. Par ailleurs, elle procède aussi par déduction lorsque devant l'ampleur des données amassées, sont élaborées en cours d'analyse des matrices conceptuelles qui prennent la forme, par exemple, de processus interactionnels qu'il s'agit de réviser continuellement à la lumière des nouvelles données empiriques (Laperrière, 1997).

Devant la complexité de prendre en compte un nombre important de données qualitatives dans le contexte à l'étude, la construction plus ou moins explicite de tels schémas conceptuels s'avère régulièrement nécessaire au cours de la démarche d'analyse. Une telle construction d'hypothèses provisoires suppose de reconnaître l'importance du raisonnement déductif dans le processus de recherche. De plus, la démarche analytique ne peut se soustraire à reconnaître une part de subjectivité, et, par conséquent, l'existence et l'influence de présupposés épistémologiques et théoriques. Par conséquent, la quête d'une vigilance s'est imposée tout au long de la démarche pour les reconnaître (Bourdieu *et al.*, 1968) et pour tenter de s'en distancier afin d'accueillir le plus ouvertement possible les données empiriques. Notamment, la méthode du journal de bord revêt cette fonction.

Malgré l'effort pour répondre à l'exigence de *réduction phénoménologique*, il n'existe pas, à notre avis, d'approche inductive tout à fait pure. Il est difficile *d'empêcher l'intrusion de la théorie du chercheur dans l'interprétation des données* et de ne poser aucun *a priori quant au contenu du phénomène* à l'étude (Deslauriers, 1997:3 04). En ce sens, nous nous différencions d'une méthode phénoménologique qui supposerait d'adopter une position radicale *athéorique* se situant en quelque sorte au-delà des faits pour n'en chercher que leur signification du point de vue du sujet qui en fait l'expérience. Les dimensions retenues dans le cadre conceptuel choisi orientent la démarche analytique, laquelle, par conséquent, n'est pas neutre. Par ailleurs, la transparence du cadre d'analyse s'avère un atout pour rendre compte de la qualité des interprétations. La présentation des quatre chapitres d'analyse est consonante avec la stratégie d'étude de cas choisie. Par exemple, la forme descriptive et la présentation séquentielle des incidents entourant l'histoire de la structuration des rapports entre acteurs, rendent compte du cas principal à l'étude en ce qui a trait aux grandes dimensions du cadre conceptuel retenu pour l'analyse de ces rapports.

Essentiellement, la démarche de prise en compte de la subjectivité du chercheur est caractérisée par une sorte de va-et-vient, soit, par un effort de distanciation continu par rapport

aux présupposés théoriques, par une ouverture à accueillir l'expérience des acteurs, puis, par un retour sur soi ou un recours à l'expérience subjective pour enrichir l'analyse des données.

La démarche analytique rend aussi compte d'un tel processus circulaire. Cette expérience de recherche renforce un principe généralement admis à l'effet que l'analyse ne constitue pas la dernière phase du processus de recherche (Tesh, 1990). En effet, l'analyse se réalise concurremment avec la collecte de données, et, de façon cyclique. Le processus général d'analyse renvoie à l'image de la spirale proposée par Creswell (1990) pour traduire la nature circulaire du processus, l'interaction et le chevauchement constant des différentes étapes de la démarche analytique.

Ce processus circulaire caractérise aussi notre première démarche d'analyse préliminaire des données de chacun des deux sites et s'avère fort utile pour prendre la décision d'opter en faveur d'une analyse en profondeur d'un seul des deux cas à l'étude. Quatre grandes phases caractérisent cette analyse préliminaire. La première consiste en une analyse partielle des données du premier site, utilisé à titre d'expérimentation et devenu le site comparé. Elle s'avère utile pour: 1) confronter les premiers instruments de collecte de données et 2) les raffiner dans une perspective de collecte plus pertinente en fonction de l'objet de recherche. La deuxième phase consiste à faire une analyse approfondie des données du deuxième site (principal), laquelle permet, grâce aux conditions contrastées de ce site, de dégager des hypothèses sur les conditions agissant sur la structuration des rapports  $P \leftrightarrow C$ , et, par conséquent, de répondre fondamentalement à la question et aux objectifs de la recherche. Par ailleurs, plusieurs conditions trouvées constituent plutôt des obstacles à la structuration de tels rapports que des conditions favorables. Une question demeure pour assurer la validité du modèle émergent: dans des conditions inverses trouverait-on des résultats inverses ? Or, l'analyse préliminaire des données du premier site avait révélé l'existence de cas contrastés permettant de répondre affirmativement à cette question. La troisième phase consiste donc à centrer l'analyse des données de ce premier site (comparé) uniquement sur les quelques dimensions pertinentes en fonction du modèle émergent. Le processus de modélisation s'achève lors de la quatrième et dernière phase. L'analyse intersite centrée sur la comparaison structurelle des sites complète la démarche explicative pour rendre compte des conditions requises pour la structuration de rapports  $P \leftrightarrow C$  producteurs d'*empowerment*.

#### **4.4.2. Les étapes de la démarche analytique**

La démarche analytique s'inscrit dans le sens des pratiques généralement admises dans le domaine de la recherche qualitative. Les grandes étapes qui la caractérisent sont communes à

plusieurs recherches qualitatives: 1) la gestion ou l'organisation des données, 2) la rédaction continue de matrices, 3) la description détaillée, 4) la classification en catégories, thèmes ou dimensions d'information, 5) l'interprétation pour donner un sens au matériel, et enfin, 6) la présentation des données (ex sous forme de propositions, de formes visuelles, etc.) (Creswell, 1990). Ces différentes étapes renvoient essentiellement aux procédures de codification, de condensation et de saturation des données. Appliquée à l'étude, la démarche d'analyse se résume par les étapes suivantes:

- Organiser l'ensemble des données
- Élaborer des matrices générales *de sites* à partir de l'analyse des premières données d'observation et des sources documentaires disponibles sur le projet
- Élaborer des matrices spécifiques par *cas-sujet* (informateur-clé) en fonction des dimensions du cadre conceptuel, à partir de l'analyse en profondeur des entretiens, cas par cas.
- Faire une analyse transversale ou *intercas-sujet* sur les dimensions ou groupe de dimensions du cadre (ex. lien Action des professionnelles -> Conséquences sur l'*empowerment* des clientes)
- Élaborer des matrices par *cas-événement* (incident marqueur) en y incluant l'analyse des autres sources de données (observation et sources documentaires)
- Faire une analyse transversale des événements ou *intercas-événement* et élaborer sous forme de schémas les processus interactionnels caractérisant les rapports P<->C
- Faire une analyse en profondeur des données sur les conditions du système d'action direct (équipe) et élaborer sous forme de schémas les processus interactionnels caractérisant les rapports Coordination –Professionnelles.
- Faire une analyse des conditions du système d'action indirect (partenariat) à partir des données d'observation des rapports entre les partenaires
- Faire une analyse transversale des patrons d'interaction dans les différents systèmes à l'étude (rapports P<->C, rapports dans l'équipe d'intervention, rapports partenariaux)
- Élaborer un premier modèle de structuration des rapports P<->C incluant des conditions individuelles et structurelles à ces trois niveaux de systèmes
- Faire l'analyse en profondeur d'incidents contrastés sur les résultats d'*empowerment* dans les deux sites pour faire émerger les conditions favorables à leur production
- Valider le modèle de structuration des rapports P <->C.

La première étape consiste, avec la collaboration étroite de l'équipe de recherche à organiser l'ensemble des données recueillies. Rappelons que toutes les données d'entretiens individuels et de groupe des différents informateurs-clés sont retranscrites intégralement. Ces données ainsi que la presque totalité des sources documentaires sont informatisées. Ce processus d'organisation ou de préparation du matériel est continu et s'échelonne sur une période plus intensive de trois ans (1999-2002) compte tenu de l'implantation et de la réalisation successive des deux sites considérés dans l'étude. L'organisation de l'ensemble des données est faite en fonction des différents sites, des catégories informateurs-clés et des diverses méthodes de collecte de données utilisées.

L'étape subséquente consiste à lire les données en les segmentant en fonction des grandes dimensions du cadre d'analyse. Précisons d'emblée que les décisions à prendre en regard des procédures de codification des données (utilisation ou non d'outils informatisés) puis de condensation des données (rédaction continue de condensés, de mémos analytiques ou de matrices conceptuelles) font l'objet de nombreux tâtonnements, pas toujours très systématiques. Les premières expériences de découpage des données en segments d'analyse se font d'abord manuellement par l'élaboration de matrices conceptuelles inspirées de Miles et Huberman (1991). La codification à l'aide d'un logiciel de traitement de données qualitatives (Nudist Nvivo) est également expérimentée. Après de nombreuses démarches pour choisir, obtenir et apprendre l'utilisation de ce logiciel, la décision d'opter en faveur d'une analyse manuelle l'emporte pour différentes raisons. Premièrement, la courte expérience de codification de quelques données pertinentes à l'étude (entretiens des clientes) sur le logiciel Nudist, s'avère peu fructueuse: les données segmentées et isolées de leur contexte ne rendent pas compte de la connaissance privilégiée du milieu observé et de la richesse du contenu des entretiens réalisés. L'examen de ces données morcelées renvoie chaque fois au matériel empirique initial et au besoin d'y apporter des notes de contexte pour en assurer une meilleure fiabilité. Deuxièmement, la première expérience d'analyse manuelle par élaboration de matrices conceptuelles confirme la pertinence de cette procédure capable de conjuguer plusieurs aspects intéressants: le codage et l'analyse simultanée, la richesse d'une analyse en profondeur du matériel initial, la liberté (sans contrainte technique) de rédiger de façon spontanée nos réflexions théoriques, méthodologiques ou personnelles émergentes.

Différentes matrices conceptuelles sont donc élaborées pour faciliter l'analyse qualitative de la masse de données recueillies. D'une part, le découpage des données en unités d'analyse s'effectue au fur et à mesure où les données sont disponibles. D'emblée, quelques matrices générales sont donc construites à partir des premières données de contexte recueillies grâce à l'observation et aux différentes sources documentaires disponibles: matrice des partenaires du projet, matrice des différents systèmes d'action (comités) et de leur rôle respectif, etc. D'autre part, le découpage s'effectue en fonction de l'importance accordée à certaines sources de données. Les données d'entretiens individuels et de groupe concernant le point de vue des premiers acteurs concernés par l'étude reçoivent d'emblée une attention privilégiée.

Des matrices conceptuelles spécifiques (matrices par cas-sujet) sont construites en fonction des différentes dimensions du cadre d'analyse, pour chaque sujet appartenant aux quatre catégories d'informateurs clés retenues (clientes, professionnelles, membres de la coordination, membres de

l'organisation). Par exemple, la matrice-cliente inclue entre autres: 1) ses expériences antérieures vécues en situation d'aide, 2) le type de rapport attendu dans le contexte, 3) sa vision des droits et devoirs respectifs des clientes et des professionnelles, 4) les satisfactions et insatisfactions vécues au sein des premiers rapports P<->C vécus depuis son arrivée sur le site, etc. La matrice-professionnelle inclue notamment: 1) sa formation et son expérience professionnelle, 2) ses motivations à s'engager au projet, 3) son approche d'intervention, 4) sa vision de la situation des femmes visées par le projet, 5) sa compréhension de l'approche d'*empowerment*, 6) sa vision du rapport P<->C égalitaire, des droits et obligations de chacune dans le contexte, etc. Essentiellement ces catégories renvoient aux grandes questions d'entretien élaborées en fonction des dimensions du cadre conceptuel (voir annexes 11).

Les premières matrices produites sont enrichies grâce à l'apport continu de nouvelles données d'entretien et permettent d'évoluer vers une analyse séquentielle de certains événements. Après avoir fait une analyse cas par cas des sujets, une analyse transversale des sujets (intercas-sujet) est réalisée pour certaines dimensions ou groupe de dimensions. Cette comparaison met en relief certains incidents marquants pour la structuration des rapports de pouvoir collectifs P<->C. Par exemple, en comparant le point de vue des clientes sur le lien entre deux dimensions (pratique-conséquence), on constate que les mêmes actions des professionnelles produisent, pour la majorité des clientes, les mêmes conséquences non intentionnelles. Ce même lien est trouvé dans différentes situations d'interactions collectives. Ce constat conduit à élaborer de nouvelles formes de matrices conceptuelles où chaque cas devient un événement significatif (matrice cas-événement). Ces dernières sont particulièrement productrices de nouvelles dimensions permettant de conceptualiser les premiers processus ou *patterns* d'interactions caractérisant les rapports collectifs P<->C.

Par la suite, l'analyse en profondeur des conditions des systèmes d'action direct (équipe d'intervention) et indirect (partenariat), à partir des différentes sources de données, permet de faire émerger des patrons d'interactions similaires. L'analyse transversale des rapports entre acteurs dans les trois niveaux de systèmes considérés (analyse intersystémique), fait émerger des conditions individuelles ou structurelles similaires. Par exemple, le même résultat trouvé dans les différents rapports entre acteurs (ex. sentiment de non pouvoir des uns et abus de droit des autres) est relié aux mêmes conditions (ex. absence de réflexivité, négligence à considérer les dimensions de droits et d'obligations reliées au pouvoir). Cette analyse intersystémique conduit à relier les différents processus interactifs tant aux dimensions individuelles des acteurs qu'aux éléments de contexte.

Un premier modèle de conditions émerge mais il met surtout en relief les obstacles à la production d'effets d'*empowerment* chez les clientes et chez les professionnelles. Devant ce constat, l'analyse est orientée vers la recherche de cas contrastés sur les résultats d'*empowerment* chez les clientes comme chez les professionnelles. L'analyse en profondeur d'un autre contexte de rapport P<->C (dyadique) dans le même site à l'étude (site principal) permet de faire émerger des conditions favorables à l'*empowerment* des clientes. Or, il faut ensuite procéder à l'analyse de cas contrastés dans l'autre site (site comparé) pour être en mesure de faire émerger les conditions favorables à l'*empowerment* des professionnelles et par, conséquent, à celui des clientes au sein des rapports collectifs P<->C. Cette dernière analyse intersite, nécessaire pour quelques dimensions seulement vu la richesse des contrastes dans le site principal à l'étude, vient renforcer les hypothèses et valider le modèle de conditions pour la structuration de rapports P<->C axés sur l'*empowerment*.

Tout au long de cette démarche d'analyse jusqu'à la conceptualisation du modèle, le processus d'échantillonnage se caractérise par la révision constante du corpus de données à considérer pour une analyse pertinente en fonction de l'objet et de la visée de l'étude. Puisque cette étude s'inscrit dans une visée de théorisation, *les cas empiriquement observés n'y sont pas observés pour eux-mêmes, mais comme des instances du phénomène observé* (Laperrière, 1997: 309). Il est reconnu, en recherche qualitative, que l'objet continue à se construire graduellement au cours de la démarche et que l'échantillon se modifie de façon continue ce qui rend imprévisibles certaines stratégies d'échantillonnage. De plus, considérant la quantité impressionnante de données produites dans le cadre de cette recherche, on constate qu'elles ne sont pas toujours obtenues dans le cadre d'une *logique de sélection* (Pirès, 1997b: 114). Dans le cadre de l'étude, la stratégie d'échantillonnage se modifie en cours de route, d'une part, suite à l'examen préliminaire des données du premier site (terrain d'expérimentation et site comparé), et d'autre part, face au constat (dans les deux sites) à l'effet que certaines données s'avèrent plus pertinentes pour documenter l'objet: les récits d'expériences concrètes vécues, les données issues de l'observation directe, les récits d'événements significatifs en regard du sentiment de (non)pouvoir des clientes dans leurs interactions avec les professionnelles, etc. Par conséquent, la démarche d'abord orientée en vue d'un processus d'échantillonnage et de saturation *empirique* des données (examen systématique de toutes les données empiriques), s'est graduellement orientée vers la sélection de données significatives et leur analyse sous l'angle des *événements pertinents* à l'élaboration ou à la consolidation des processus interactionnels émergents. Dès lors, la pertinence d'un processus

d'échantillonnage et de saturation *théorique* émerge et s'impose de plus en plus. À nouveau, on constate, au fur et à mesure de la démarche, que la codification informatisée initiale ne s'avère plus utile compte tenu de l'évolution de l'analyse et des processus d'échantillonnage et de saturation mis de l'avant. Cette expérience renforce à nouveau la décision de privilégier l'analyse manuelle, plus efficace à rendre compte de la saturation des données du fait que les opérations de codification et d'analyse sont simultanées.

Les données pertinentes sont donc examinées de manière à réviser ou élaborer les catégories conceptuelles jusqu'à saturation théorique, celle-ci étant atteinte quand aucune donnée additionnelle ne permet de découvrir des propriétés nouvelles à cette catégorie (Glaser et Strauss, 1970). Les questions centrales liées à l'échantillonnage théorique consistent à choisir ou sélectionner les groupes à considérer pour la collecte des données. Les critères qui doivent guider cette sélection sont des critères de pertinence en regard du but théorique visé. *Our criteria are those of theoretical purpose and relevance* (Glaser et Strauss, 1970: 48). [...] *ce qui importe dans le choix d'une situation ou d'une population d'étude de départ, c'est leur capacité à éclairer le mieux possible le phénomène à l'étude* (Laperrière, 1997: 313-314). Les critères ayant permis de juger de la saturation théorique sont une combinaison des éléments suivants: les limites empiriques des données elles-mêmes, l'intégration et la densité du modèle émergeant et la sensibilité théorique de chercheur (Glaser et Strauss, 1970: 62). Cette forme de saturation théorique est différente de la saturation empirique. Cette dernière ne s'applique pas à la catégorie ou au concept mais aux données elles-mêmes: le matériel empirique (document, entretien...) est saturé lorsqu'il n'apporte plus d'informations nouvelles (Pirès, 1997: 157) et qu'il permet de répondre aux questions et objectifs de l'étude.

Essentiellement, la démarche d'échantillonnage théorique s'inscrit dans le sens général des principaux principes mis de l'avant par Glaser et Strauss (1970). L'échantillonnage théorique nécessaire à la saturation d'une catégorie implique d'utiliser une grande variété de données (*slice of data*). Comparer ces différentes données peut révéler l'existence de structures similaires; les différences trouvées n'invalident pas la théorie mais enrichissent son développement. La profondeur de l'échantillonnage théorique se mesure donc au degré de saturation des catégories selon leur importance relative en regard de la théorie émergente (Glaser et Strauss, 1970: 69). Il ne s'agit pas d'amasser le plus de données possibles concernant l'ensemble du groupe, mais de faire une collecte de données de plus en plus sélective au fur et à mesure où les catégories se développent. Ce degré de profondeur prend en compte l'importance relative de chaque catégorie pour le développement du

modèle. Dans le cadre de l'étude, les catégories centrales, ayant le plus de pouvoir explicatif, sont saturées le plus possible.

Par ailleurs, la méthode de comparaison des données (intrasite et intersite) utilisée à différentes étapes du processus d'analyse permet de discerner les similitudes conceptuelles, de raffiner le pouvoir discriminant des catégories et de découvrir et valider des *patterns* (Tesh, 1990). Cette comparaison permet de faire des liens entre les grandes variables du modèle et de le réviser de façon continue, les *regroupements de deux ou trois questions de recherche permettant de générer du sens plus facilement* (Huberman et Miles, 1991:194). De plus, cette comparaison conduit à la recherche systématique de données potentiellement invalidantes et à la confrontation systématique du construit théorique à ces cas dits négatifs: *tout chercheur doit prendre en considération les informations qui vont à l'encontre de son explication* (Deslauriers, 1997: 306). Le principe de falsification qui permet en quelque sorte d'éprouver le produit (modèle) est pertinent même s'il ne pas de faire une démonstration de causalité dans l'étude des rapports sociaux (Goldenberg, 1992).

#### 4.5. Scientificité de l'étude: forces et limites

Concluons en posant un regard critique sur la scientificité de l'étude. L'examen du statut scientifique de toute recherche renvoie à des questions d'ordre ontologique, épistémologique ou méthodologique et oblige à définir des critères de scientificité qui lui sont propres, selon son objet et sa visée. Dans le domaine des sciences de l'homme, jusqu'où nos méthodes conduisent-elles à connaître vraiment et dans quelle mesure permettent-elles la représentativité et l'établissement de règles pour expliquer l'homme et la société ? Traditionnellement, quatre questions fondamentales se posent. Elles ont trait à: 1) à la valeur de vérité des résultats, 2) à l'applicabilité des résultats dans d'autres contextes ou avec d'autres sujets, 3) à la cohérence selon laquelle une étude répétée dans des conditions semblables devrait conduire à des résultats similaires, enfin, 4) à la neutralité permettant d'établir le degré selon lequel les résultats sont bien déterminés par les sujets et non par des facteurs liés au chercheur (biais, motivation, intérêts) (Lincoln et Guba, 1985). En réponse à ces questions, le paradigme conventionnel définit des critères de validité interne et externe, de fidélité et d'objectivité. Or, Lincoln et Guba (1985) leur substituent quatre critères de véracité appropriés au paradigme qualitatif: les critères de crédibilité, de transférabilité, de confiance et de conformité. La réflexion entourant les forces et limites de l'étude s'articule ici autour de ces critères.



### *La validité interne ou crédibilité des résultats*

La crédibilité de cette étude tient aux conditions favorables suivantes: l'observation directe, la triangulation des données et la multiplicité des informateurs dans différents systèmes d'action. Ces conditions rejoignent celles que préconisent Lincoln et Guba (1985). Dans le cadre de l'étude, la triangulation des données est à la fois spatiale, temporelle et par combinaison de niveaux (Mucchielli, 1996: 261). Premièrement, la *triangulation temporelle* permet de considérer *la dimension évolutive du phénomène étudié*. Le devis séquentiel comporte plusieurs phases de collecte pour documenter les événements contribuant à modifier la structuration des rapports, rendant ainsi compte du dynamisme et de la transformation des rapports. Deuxièmement, la *triangulation spatiale* qui consiste à comparer deux sites d'intervention sur quelques dimensions, permet de mettre en évidence les convergences et les divergences des résultats produits et d'enrichir l'analyse des conditions de l'action ou des systèmes de pouvoir en jeu dans la structuration des rapports. Enfin, la *triangulation par combinaison de niveaux* consistant à utiliser plusieurs niveaux d'analyse (individuel, interactif, collectif), s'avère nécessaire pour rendre compte de l'influence des différents systèmes d'action sur la structuration des rapports.

Compte tenu de la multiplicité des informateurs, la diversité possible des points de vue sur la structuration de ces rapports soulève la question du statut à accorder aux données. De façon générale, il importe d'articuler les points de vue interne (celui des sujets) et externe (celui du chercheur) de façon à rendre compte de la réalité le mieux possible (Pirès, 1997). Dans le cadre de l'étude, l'effort d'objectivation consiste à recueillir aussi fidèlement que possible le point de vue des acteurs pour rendre compte de leur réalité subjective (concernant leurs rapports), tout en jetant un éclairage sur la réalité objective des rapports (conditions structurelles dans lesquelles évoluent ces rapports). Sur ce plan, l'observation directe des rapports P<->C ainsi que l'observation continue des rapports entre partenaires, est sans contredit un atout important. Les données recueillies par le biais de cette méthode peuvent permettre de valider d'autres recueillies par entretien auprès des mêmes acteurs ainsi que les hypothèses entourant les facteurs d'interpénétrabilité des différents systèmes (intervention, coordination, partenariat) agissant sur les rapports P<->C.

Enfin, la décision d'accorder un statut tout à fait particulier aux points de vue des clientes et des professionnelles n'est pas neutre et tient surtout au fait que ces acteurs sont peu souvent mis en scène dans la littérature actuelle qui traite du pouvoir au sein de leur rapport. La mise en valeur des connaissances produites par ces acteurs contribue donc à la pertinence scientifique de l'étude.

### ***La validité externe ou transférabilité des résultats***

Dans une perspective traditionnelle, le critère de *validité externe* vise à spécifier les limites de la généralisation possible des résultats (Laperrière, 1997). Dans une perspective de recherche appliquée, l'activité scientifique trouve son sens dans la mesure où elle contribue à l'avancement de connaissances utiles à la résolution des problèmes sociaux. La force de cette étude tient à sa pertinence scientifique et sociale. Elle vise l'élaboration d'un modèle de conditions requises pour la structuration des rapports d'aide axés sur l'*empowerment* des personnes. Les qualités de validité interne de ce modèle tiennent au fait qu'il: 1) a une portée explicative dans un contexte de pratique encadré par une idéologie d'*empowerment*, 2) est exhaustif, c'est-à-dire qu'il prend en compte l'ensemble des dimensions (objectives et subjectives) relatives à la structuration des rapports, et enfin, 3) est efficace pour orienter l'action. On reconnaît généralement que le modèle acquiert une validité interne par la recherche de crédibilité des résultats auprès des acteurs eux-mêmes (Guba et Lincoln, 1994). Or, considérant le caractère critique des résultats ainsi que les facteurs éthiques et politiques en jeu dans le contexte, il est choisi de ne pas viser la *production d'un savoir harmonisant les interprétations des acteurs et celle des chercheurs* (Poupart, 1997). La valeur des connaissances produites n'est cependant pas compromise, au contraire, la recherche de validation auprès de certains acteurs incontournables ne permettait pas la production d'un tel savoir critique. La prise de risque associée à la production de ce savoir a plutôt comme conséquence d'accroître l'effort de rigueur dans l'analyse des données et d'en allonger le processus, renforçant ainsi la qualité de la validité interne de l'étude.

En contre partie, l'étude permet la recherche des *processus sociaux fondamentaux* au-delà des différences ou des *variances* observées dans des situations différentes (Glaser dans Laperrière, 1997: 381-382). Ce niveau de généralisation théorique exige de faire une analyse rigoureuse et en profondeur permettant de dégager l'essentiel des conditions et processus fondamentaux contributifs à l'*empowerment* des clientes au sein de leurs rapports avec les professionnelles. La réalité étant complexe, les résultats sont toujours partiels. La production d'un modèle *valide* tient autant à ses qualités d'exhaustivité interne permettant *de donner un sens à l'ensemble des éléments observés* qu'à son utilité ou à son efficacité pour l'action (Laperrière, 1997: 379). Sur ce plan, les résultats auront des retombées sociales et professionnelles importantes. Utilisées dans les milieux de pratique, ces connaissances pourront enrichir la remise en question des rapports P<->C dits *égaux* et mieux orienter le développement de pratiques ajustées à la réalité des acteurs et des contextes. Bien que les

résultats d'une étude ne puissent être transférés sans une analyse et une connaissance approfondie des contextes et de leur similitude (Guba et Lincoln, 1994), il est permis de croire que les conditions proposées en soutien à l'implantation des pratiques d'*empowerment* sont tout à fait pertinentes quel que soit le contexte où s'inscrit la pratique.

### ***L'objectivité du chercheur ou le critère de confiance***

L'objectivité de cette étude ne réside certes pas dans la recherche de *consensus intersubjectif* entre le point de vue critique des chercheurs et celui des acteurs, ni dans un effort de négociation des résultats produits. Plutôt que d'être centrée sur le chercheur, l'objectivité repose ici principalement sur la qualité et la justesse des données (Lincoln et Guba, 1985).

La méthodologie qualitative invite à redéfinir le critère conventionnel de neutralité ou d'objectivité du chercheur. La neutralité ne nous apparaît ni possible, ni souhaitable; une telle conception conduit à rompre avec la définition conventionnelle de l'objectivité. La subjectivité donne un sens à l'action humaine, celle du chercheur comme celle des acteurs. L'étude de cette action ne peut se soustraire à la recherche de *sens*. Le rôle central de l'intentionnalité et des valeurs est reconnu dans le domaine de la recherche qualitative. On insiste sur la prise de conscience de la subjectivité, sur la documentation rigoureuse de ses effets sur la recherche, sur la qualité et l'évaluation des interactions chercheur- sujets la rigueur de la recherche tient d'une articulation solide entre Buts - orientations théoriques - données empiriques (Laperrière, 1997) (Voir Annexe 10). Or, la subjectivité et l'observation en contexte naturel donnent justement un sens à ce lien. La subjectivité constitue une ressource dans la mesure où ses composantes (intentionnalité, valeurs, intérêts...) sont reconnues, nommées et mises au service du projet scientifique.

Au cours de la démarche, la quête d'*objectivité* est constante et consiste à restreindre les biais par une démarche réflexive continue sur les intérêts individuels et collectifs propres aux chercheurs. L'utilisation du journal de bord favorise la prise de conscience de cette subjectivité, permet la documentation rigoureuse de ses effets sur la recherche, sur la qualité et l'évaluation de nos rapports avec les autres acteurs (Laperrière, 1997). La proposition de Lincoln et Guba (1985) à l'effet de recentrer la question de l'objectivité sur l'évaluation de la qualité et de la justesse des données (triangulation) et non sur l'observateur est fort intéressante du fait qu'elle conduit à se décentrer du seul pôle considéré dans la perspective conventionnelle (celui du chercheur).

### ***La fidélité ou la conformité***

En méthodologie qualitative, la recherche de stabilité des résultats est généralement remplacée par l'effort d'expliquer leur évolution. Les phénomènes n'étant pas univoques, on

s'intéresse à la *concordance* des résultats et à l'analyse explicative des différences (synergie, complémentarité, contradictions...) (Laperrière, 1997). La *fiabilité* des résultats ou le critère de *conformité* (Guba et Lincoln, 1994) est assuré dans cette étude par un engagement prolongé dans le projet (une observation en contexte et en duré) ainsi que par la profondeur des descriptions et analyses, incluant l'analyse des cas négatifs (Guba et Lincoln, 1994). (...) *we believe it to be the case that the probability that findings (and interpretations based upon them) will be found to be more credible if the inquirer is able to demonstrate a prolonged period of engagement* (Guba et Lincoln, 1994). De plus, la contribution de perspectives multiples (objectives et subjectives) enrichit l'analyse. Enfin, pour rendre compte de la fiabilité du processus autant que des résultats, la transparence du chercheur à toutes les étapes du processus de recherche, constitue un atout. Des activités de vérification externe peuvent permettre la reproduction et l'évaluation des analyses par d'autres acteurs; elles ajouteraient aussi à la qualité de la fiabilité des données.

Concluons avec le tableau suivant qui rappelle les principales forces et limites de l'étude.

Tableau 17. Forces et limites de l'étude.

<b>Forces</b>	<b>Limites</b>
➤ Multiples sources de données	➤ Gestion d'une masse importante de données
➤ Observation directe des rapports	➤ Contraintes à l'autonomie du chercheur en contexte de recherche concertée
➤ Devis séquentiel: Triangulation temporelle	➤ Absence de validation auprès des acteurs concernés par l'étude
➤ Analyse multi-niveaux: Triangulation par combinaison de niveaux	
➤ Analyse des dimensions subjectives et structurelles	
➤ Comparaison intersite: Triangulation spatiale	
➤ Portée de généralisation théorique des résultats	

## **TROISIÈME PARTIE**

## **5. Quand les enjeux politiques du pouvoir au sein du rapport collectif professionnelles-clientes sont occultés: Intention d'*empowerment* collectif, abus de droits et pouvoir caduc**

### **5.1. Introduction**

Ce premier chapitre d'analyse aborde les enjeux de pouvoir entourant la structuration du rapport collectif professionnelles-clientes (P<->C) dans le site principal à l'étude, soit le rapport qui engage le groupe de clientes et l'équipe d'intervention. Le rapport collectif P<->C constitue un espace d'intervention privilégié pour stimuler le développement de la vie communautaire et l'émergence de processus d'*empowerment* collectifs. Le pouvoir de ces acteurs est examiné à travers l'analyse de deux grands processus de production de règles dans le milieu: 1) les *Règles d'art de vivre* portant sur des dimensions relatives au bon voisinage des clientes et au bon fonctionnement dans la ressource et 2) les *Règlements internes* portant principalement sur la participation des clientes à l'intervention individuelle et collective.

Ce chapitre est volumineux, certes. Or, il rend compte de la petite histoire de la structuration du rapport collectif P<->C durant les trois années où l'équipe d'intervention réalise son mandat. Il met surtout en relief la perspective des clientes, premières concernées par l'intervention. La perspective des professionnelles entourant les conditions de leur action est explorée plus en profondeur dans les chapitres suivants (chap. 6 et 7). L'analyse séquentielle des divers incidents jalonnant cette période nous plonge au cœur des interactions P<->C pour comprendre l'évolution continue de leurs rapports. Le chapitre comporte trois sections. Les deux premières présentent l'analyse descriptive de chacun des deux processus de production de règles et la troisième présente, en guise de conclusion, une analyse comparée des processus de façon à rendre compte des conditions reliées à l'*empowerment* des clientes. Ces deux processus de production de règles sont choisis pour leurs similitudes et leurs contrastes éclairants eu égard à l'objet d'étude. D'une part, ils constituent une même réponse structurelle aux problèmes rencontrés. D'autre part, les types de décision prises par l'équipe et les contenus sur lesquels elles portent, diffèrent. Dans le contexte, ils sont des marqueurs de la structuration des rapports de pouvoir P<->C.

Rappelons que le concept d'*empowerment* prend appui sur un constat d'inégalités sociales et propose un renversement des rapports de pouvoir entre professionnels et clients. La reconnaissance des inégalités existantes entre ces deux catégories d'acteurs fonde ce principe d'action fondamental pour orienter la pratique: établir des rapports égaux. Dans la littérature sur l'*empowerment*, l'égalité des acteurs renvoie souvent à la prise de décision partagée et est vue comme une condition de réussite de l'objectif visé, soit la prise de pouvoir des clients. Ce principe idéologique se situe également au cœur du cadre de référence du projet et oriente la pratique des acteurs, dont la volonté commune est de s'inscrire en partenaires égaux quel que soit le niveau de système où ils agissent (intervention, coordination, gestion/partenariat).

Or, l'expérience du rapport collectif P<->C vécue dans le contexte à l'étude met plutôt en relief les inégalités de pouvoir entre acteurs et la production de conséquences non intentionnelles inverses à l'*empowerment*. Comment ces deux processus de réglementation pourtant orientés vers l'*empowerment*, contribuent-ils à l'abus de droit et au pouvoir caduc des clientes comme des professionnelles ? Dans quelles conditions l'équipe d'intervention en arrive-t-elle, à l'encontre de sa volonté et du discours idéologique qu'elle véhicule, à générer chez les clientes un sentiment de non pouvoir sur l'intervention qui les concerne et à reproduire une forme de contrôle social ?

Loin de rendre compte de toute l'expérience vécue dans ce site principal, les résultats présentés sont choisis pour leur pertinence en regard de la problématique entourant la structuration de rapports égaux entre professionnels et aidés. Quelques angles de questionnement traversent l'analyse. Quelles conditions encadrent les droits et obligations des professionnelles et des clientes au sein du rapport qu'elles établissent entre elles ? Quelles sont les décisions prises concernant les dimensions structurelles et relationnelles de leurs rapports ? Quelles sont les conditions entourant la mise en place de nouvelles décisions ? Qui sont les décideurs: les clientes, les professionnelles ou les deux ? Les décisions résultent-elles d'une négociation telle que le suggère l'approche d'*empowerment* ? En quoi contribuent-elles à accroître le sentiment de pouvoir des clientes sur l'intervention ?

L'analyse du pouvoir des acteurs considère les différentes dimensions du cadre conceptuel: 1) les actions-décisions des acteurs dans le cadre des processus d'implantation des *Règles d'Art de vivre* et des *Règlements internes*, 2) les conditions (connues et inconnues) du contexte entourant ces décisions, 2) les rationalisations formulées pour expliquer les décisions prises, 3) les conséquences (intentionnelles ou non intentionnelles) de ces décisions sur la prise de pouvoir respective des

acteurs, et enfin, 4) les attributions de responsabilités formulées face aux conséquences non intentionnelles, et, leurs effets, en retour, sur les différents acteurs.

L'analyse montre que l'idéal d'égalité se confronte à la réalité. Différents types de décision (partagée, unilatérale, non-décision)<sup>14</sup> jalonnent les rapports P<->C et marquent significativement la prise de pouvoir des acteurs sur l'intervention qui les concerne. Elle examine comment, dans certaines conditions, une pratique en soutien à l'*empowerment* des clientes accentue l'asymétrie entre acteurs et contribue au *statu quo* et à la reproduction de rapports de domination. Notamment, on constate, dans les deux contextes de production des règles, que la négligence à considérer les différents systèmes de pouvoir en jeu et les droits réels des acteurs, conduit à des abus de droits et à l'expérience d'un pouvoir caduc. Essentiellement, l'analyse des caractéristiques des décisions et de leurs conséquences non intentionnelles, montre que le soutien à la prise de pouvoir des clientes doit prendre en compte les dimensions politiques du pouvoir, soit, les droits et obligations des acteurs dans le contexte particulier où s'inscrit leur rapport.

Le cadre conceptuel choisi pour l'étude du pouvoir est fort éclairant pour comprendre les différentes forces en jeu dans la production de telles conséquences non intentionnelles. Certaines conditions sont fonction de la nature des actions-décisions des professionnelles et des clientes au sein de leurs rapports. Essentiellement, ce chapitre se situe à ce niveau d'analyse. Or, le pouvoir de ces acteurs doit être situé en contexte: leur action est aussi fonction de conditions dans d'autres systèmes qui agissent sur la structuration de leurs rapports. L'analyse des conditions des systèmes d'action *direct* (équipe) et *indirect* (partenariat) qui éclairent la production de telles conséquences au sein du rapport collectif P<->C, sera abordée aux chapitres subséquents (chapitres 6 et 7).

## **5.2. L'implantation des *Règles d'Art de vivre* et l'incident de la *Saga des chats*: l'école de la démocratie imposée comme voie d'accès à l'*empowerment* collectif**

L'intervention en soutien au processus de production des *Règles d'Art de vivre* prend racine dans une volonté réelle d'aider les clientes à prendre en charge collectivement leur milieu de vie et à développer des habiletés utiles à leur participation citoyenne. Or, en dépit de l'intentionnalité

---

<sup>14</sup> La *décision unilatérale* de l'équipe renvoie à un processus de décision qui exclut la participation des clientes alors que la *décision partagée* les inclut, quelle que soit l'issue de la négociation. La *non-décision*



d'*empowerment* et des actions de soutien posées par l'équipe d'intervention pour que les clientes élaborent elles-mêmes leurs propres règles de vie en communauté, les résultats ne vont pas dans le sens d'une prise de pouvoir collective. Un incident, la *Saga des chats*, marque ce processus de production de règles, caractérisé par un parcours obligé d'apprentissage à la démocratie. L'analyse montre que les actions déployées par les clientes et les professionnelles sont plutôt productrices de conséquences non intentionnelles. On assiste d'un côté, à un abus de droit collectif de la part des clientes, leur expérience se soldant par un pouvoir caduc, et de l'autre, à une prise de pouvoir par une cliente qui doit payer l'affirmation de son droit individuel au prix d'un rejet de la part du groupe. Force est de constater qu'en dépit de la bonne volonté des professionnelles, la production d'effets d'*empowerment* requiert certaines conditions, essentiellement, une démarche de conscientisation collective axée sur la reconnaissance des dimensions politiques du pouvoir des acteurs dans le contexte où se situent leurs rapports.

### 5.2.1. Le contexte de production des *Règles d'Art de vivre*

Dès les premiers mois d'implantation du projet, le contexte d'intégration des clientes dans la ressource les confronte à quelques problèmes de voisinage rencontrés. Parmi ceux-ci, la situation de Sacha soulève beaucoup de réactions. À l'instar des autres candidates qui se présentent à la séance d'information, Sacha sait qu'en vertu du Bail en vigueur dans le cadre du projet, il n'est pas permis de posséder des animaux, et, par conséquent, de garder ses chats. Dès le moment de la signature de son Bail, Sacha aborde ouvertement la question avec l'agente à la location.

*À la rencontre d'information on nous avait dit, pas d'animaux. Quand je suis allée voir [l'agente] pour mon bail, elle marquait non sur le bail, mais je lui en avais parlé quand j'étais venue visiter, j'ai deux animaux, qu'est-ce que je fais. Elle m'a dit, on va en reparler. Fait que quand je suis allée la voir pour signer le bai, j'ai dit, j'ai des animaux. Elle m'a dit, je marque non sur le bail de tout le monde, que ce soit [ici] ou ailleurs, mais ça me dérange pas que le monde en ait. Fait que là à ce moment-là j'ai gardé mes chats pis là j'ai essayé d'obtenir une lettre disant que oui, je peux garder mes chats. [De la part de l'agente ?] Oui. Sauf qu'elle voulait pas (Sacha, temps 2).*

L'agente à la location entérine, en effet, que l'interdiction de posséder un animal est inscrite au Bail: l'organisme propriétaire fixe le même règlement dans tous les immeubles qu'il gère. Cependant, il ne peut exercer de surveillance sur ce plan et dans les faits, les locataires peuvent, ici

---

renvoie à une réalité qui ne fait pas l'objet d'un processus formel de prise de décision. L'inaction qui en résulte contribue au *statu quo* de la situation et constitue une forme de décision unilatérale implicite.

ou ailleurs, s'octroyer le droit de posséder un chat (Agente, Notes tél., février 2003). Or, conformément au Bail, une professionnelle de l'équipe avise Sacha, dès son arrivée, qu'elle ne peut garder ses chats. Malgré l'avis, Sacha en décide autrement. *Au début, la première fois quand elle est rentrée dans mon appartement, elle a vu mes chats et elle a dit, tu as des chats. J'ai dit, oui. Elle dit, tu es pas supposée en avoir. Mais là je les ai gardés pareil* (Sacha, temps 2). Sacha constate que certaines résidentes dénoncent la situation: *il y a des filles qui ont dit, elle a des chats* (Sacha, Post-1, 361). Sa décision de garder ses chats malgré l'interdiction crée des remous dans la ressource: *au départ, c'était vraiment, tout le monde était sur les nerfs là, surtout après l'été et le truc avec les chats* (Claudia, temps 2). La situation engendre un sentiment d'injustice et de colère face à Sacha, d'autant plus que plusieurs ont abandonné leur animal pour se conformer au Bail. *J'en connais une dizaine de filles qui se sont débarrassées de leur chat, de leur chien. Parce qu'elles venaient ici. Elle en haut, elle a ses chats* (Esther, temps 1).

*L'histoire des chats et des chiens, ça a fait tout un brouhaha et j'ai été obligée de me débarrasser d'un chien que ça faisait un an que j'avais et que j'aimais super gros, sans trop poser de question ni rien j'ai accepté ça, c'est un compromis que j'ai fait pour venir habiter ici et là ben, ça a été carrément différent* (Chloé, f.g.).

*Elle respecte pas vraiment ce qui est écrit. C'est comme tu as signé, tu sais que t'as pas d'animaux. Là tu le fais pareil. C'est comme elle, elle a le droit, mais les 29 autres elles l'ont pas. Il y en a qui ont dû se débarrasser de leurs animaux, ils ont dû les faire tuer. Là les filles, ça crée de la jalousie pis il y en a qui vont pas l'aimer juste à cause de ça. Ça va être juste plate pour elle. (...) Elle va se faire haïr pour ça* (Lise, temps 1).

La controverse entourant le droit de posséder un animal s'inscrit dans un contexte où nombre d'autres petits conflits de voisinage surgissent. Devant les premières difficultés vécues dans la ressource et les requêtes des clientes, l'équipe voit la nécessité de se doter d'un cadre de vie. Soucieuse de mettre en place des conditions favorables au développement de la *participation citoyenne* des clientes, elle propose de *former un comité des résidentes duquel va découler certains mandats pour l'été*. Le rationnel suivant est communiqué aux clientes. *Nous leur avons mentionné que nous avons songé à fonctionner ainsi pour gérer les urgences, voir aux priorités dans le but d'améliorer le milieu de vie pour la période estivale*. Selon l'équipe, la proposition est bien accueillie: *toutes les femmes étaient d'accord avec cette proposition* (CR-Int., avril à juin 2001). Différents mandats sont confiés (aménagement, vie sociale, sécurité, règles de vie); les clientes se mobilisent et forment quelques comités chargés de la réalisation de l'un de ces mandats. Pour l'équipe, ces premières activités pourront *servir de base à la création de sous comités en septembre*,

la visée ultime étant l'intégration structurelle des clientes au projet. *Il importait surtout de commencer à les intégrer au processus consultatif et décisionnel* du projet (CR-Int., avril à juin 2001).

Le mandat de l'un des comités *consiste à élaborer l'ébauche des règles de vie concernant des aspects qui les touchent particulièrement: la sécurité (...), la présence et le comportement des invités, la propreté des lieux, etc.* (R-Int, avril à juin 2001). Essentiellement, il s'agit d'élaborer des règles de vie en vue une prise de responsabilité collective des clientes en regard de leur milieu de vie. En un mois, cinq clientes (incluant Sacha) et une professionnelle consacrent six rencontres à travailler activement à l'élaboration de cette ébauche. La question du droit de posséder un animal est soulevée au sein du comité où siège notamment Sacha. Malgré son point de vue divergent sur la question, les membres du comité votent et adoptent à la majorité la proposition d'une règle interdisant les animaux. *Pas de CHIENS, pas de CHATS, ni leurs cacas et poils [dans la ressource] (ceci s'adresse autant aux visiteurs qu'aux résidentes)* (Règles d'Art de vivre, juillet 2001).

La professionnelle impliquée au sein du comité relate avec enthousiasme l'expérience vécue. L'élaboration de cette ébauche des *Règles d'art de vivre* résulte d'un travail de collaboration. Elle précise qu'elle anime les échanges et offre un soutien technique au moment de la réalisation du document mais que les clientes décident elles-mêmes de l'ensemble des règlements. Elle se charge surtout de mettre en forme le document avec le souci de *formuler les règles à la positive plutôt que d'utiliser une forme ne pas* ou encore *il est interdit de* et de *mettre de l'humour dans tout ça* (Notes d'obs., juillet 01). En effet, plusieurs blagues et jeux de mots amusants colorent le document. Son récit témoigne des interventions réalisées pour faire des rencontres un lieu privilégié d'apprentissage au plan de la communication et d'*empowerment* pour les membres.

*C'était quelque chose au début, ça se criait après et c'était des règlements de compte. Un moment donné je laissais aller jusqu'à temps que je ramène. Okay, comment tu pourrais le nommer de façon que ce soit pas accusateur. On a des points de vue différents. (...) Pis aussi s'il y avait des préjugés, comme par exemple si elles parlaient d'une autre fille. Okay, toi qu'est-ce que tu vis. Au lieu de parler de la fille, parler plus de ce que toi tu vis. Pourquoi ça te dérange tant toi. (...) Moi j'utilisais ce milieu-là, privilégié (...) dans un contexte qui pour moi je trouvais vraiment que j'utilisais l'empowerment (...) Elles s'arrachent les cheveux jusqu'à la 3e rencontre et après ça elles se disent eux autres mêmes, wow j'ai pas fini de parler pis là c'est l'affirmation là. (...) Donc, moi, c'était l'évolution et je leur ai fait voir. J'ai dit, regardez, à la 4e rencontre, réalisez-vous qu'il y a quelque chose qui se passe. Là elles cherchent. Ah, on communique mieux. Combien de temps ça nous a pris. 3 rencontres. Fait que là faut fêter ça. J'avais acheté un vin, j'avais apporté une rose (...). Elles étaient tellement contentes (...) c'était pour les féliciter pour la reconnaissance de leur travail, l'implication assidue, moi j'en revenais pas, les*

*filles, elles tenaient vraiment ça à cœur. Je pense que ça les valorise (Professionnelle, temps 2).*

Le contexte de petit groupe, le caractère volontaire de la démarche qui réunit des clientes intéressées, ainsi que le soutien continu et intensif de cette professionnelle apparaissent comme des conditions favorables au processus d'*empowerment* des membres du comité. Celles-ci sont fières de présenter leur document *Règles d'Art de vivre* lors d'une première rencontre de groupe obligatoire (RGO) tenue en juillet 2001. La lecture du document, faite tour à tour par chacun des membres du comité, traduit l'esprit de collaboration qui les anime. Les règles visent entre autres:

*à assurer un milieu de vie propre, beau, paisible et sécuritaire (...) où il fait bon d'y vivre et d'y travailler; à créer une solidarité et un esprit d'entraide; à respecter l'environnement, les espaces communs et l'intimité de chacune; à apprendre et appliquer l'art de vivre avec les autres dans la non-violence (Document Règles d'Art de vivre, p.1).*

Parmi la quinzaine de règles présentées, quelques-unes sont commentées et l'échange s'oriente surtout sur la mise en garde concernant les rumeurs et ses effets dévastateurs. Les émotions sont exprimées vivement et la gestion des interactions, par les professionnelles, n'est pas facile à faire dans ce contexte où les clientes échangent pour une première fois dans un grand groupe. Néanmoins, la discussion jette la lumière sur certains faits et contribue à résoudre positivement quelques malentendus. Visiblement le temps passe. Cette rencontre a lieu la veille du départ de l'équipe pour ses vacances d'été et les règles doivent être adoptées. L'équipe consulte les clientes en vue de décider entre l'option de voir le contenu rapidement ou celle de prolonger la rencontre. Devant le constat que certaines ont déjà quitté et qu'un membre fait la requête de continuer vu le travail réalisé, la décision de terminer la lecture du document et d'accélérer l'emporte. Le reste des règles, incluant celle qui interdit la présence d'animaux, est lu rapidement, et ne donne plus de place à l'échange (Notes, RGO, 12 juillet 2001).

À l'issue de la rencontre, l'équipe rappelle que ces règles sont en vigueur pour l'été et seront révisées à l'automne. Or, elles ne sont ni discutées ni votées en groupe, faute de temps. Comme en informe la coordination, lors de cette soirée, les clientes sont *appelées à signer ce code de vie, témoignant ainsi de leur adhésion et de leur volonté de les respecter* (CR-Int., avril à juin 2001). Malgré certains effets positifs de l'échange concernant les rumeurs, les contraintes de temps agissent sur le processus de résolution de la controverse sur les animaux et sur la qualité du processus démocratique. Pour cette professionnelle, le contexte de pression dans lequel s'est vécue cette rencontre laisse un goût amer. *La fameuse rencontre avant de partir, c'est la pire histoire*

*d'horreur d'intervention que j'ai vécue de toute ma vie, j'ai rien de pire qui top ça là, c'était atroce. On était pas prêtes, mais on était le plus prêtes qu'on pouvait l'être (Prof., temps 2).*

À l'automne, la coordination rapporte que les règles *ont été signées par la majorité des résidentes. Reste à déterminer les conséquences relatives au non-respect de ces règles ainsi qu'au processus d'application. Le comité poursuivra son travail à l'automne (CR-Int., juin à sept. 2001).*

### 5.2.2. La Saga des chats et le processus d'adoption des règles

Malgré le dépôt du document des *Règles d'Art de vivre*, la fameuse controverse sur la possession des animaux, ou ce que nous nommons la *Saga des chats*, n'est pas résolue pour autant. Au cours de l'été, Sacha maintient sa position et garde ses chats. Depuis la connaissance qu'elle a de ses droits légaux, cette situation est frustrante.

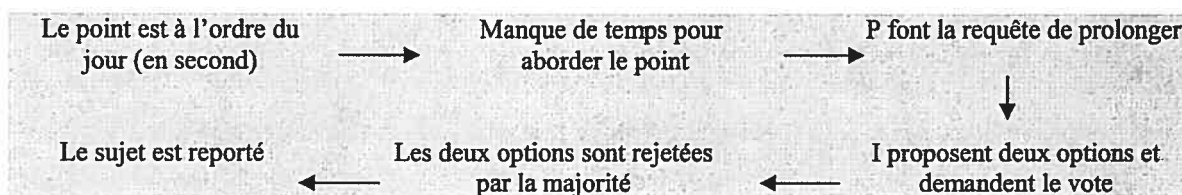
*C'est pas parce que c'est un projet spécial qu'on est obligé de, ah ben on peut se permettre ça (...) c'est un projet spécial fait qu'on a pas d'affaire avec la Régie du Logement. Ben s'cusez pardon là. Projet spécial ou pas vous avez vos règles un petit peu à vous autres, mais il faut que vous suiviez la loi. Je suis ben frustrée là (Sacha, temps 1).*

Selon elle, le groupe ne dispose pas du droit de décider: *mon logement, c'est le propriétaire qui a des droits sur mon logement. Les filles, toutes les filles qui ont le droit de mettre des règlements sur les logements des autres, je suis pas d'accord (Sacha, f.g.).* Plusieurs clientes vivent de la colère face à sa décision et à la situation qui ne se règle pas. L'une d'entre elles va jusqu'à l'agresser verbalement. *Je me suis poignée avec elle l'été passée. (...) Très fort à cause de ses chats. J'ai failli être renvoyée. (...) Parce que j'ai dit que j'allais égorger ses chats (...) Mais, j'avais pas d'affaire à lui dire ça. Je suis allée m'excuser le lendemain (Viviane, temps 2).*

Pour une autre, la situation de Sacha est fort dissonante, vu le discours de l'équipe sur l'égalité. *Dans toutes les trente filles, il y a elle qui a le droit aux chats, toutes les autres y ont pas le droit. Elles disent [équipe] c'est égal, l'égalité entre toutes les femmes et dans le fond c'est pas vrai (Esther, temps 1).* Pour cette autre, l'équipe devrait intervenir plus radicalement.

*C'est pas juste. Elle, elle garde ses chats pareil. (...) Il faudrait qu'ils lui disent très clairement. (...). Je les vois pas arriver pis enlever les chats. Là-dessus, je peux pas dire qu'elles ont vraiment de pouvoir parce que si elle veut le faire elle va le faire en cachette, ça va rester là. Ça finira plus. Je peux pas dire vraiment, à part qu'elles disent, bon écoute là soit tu fais ça ou soit tu t'en vas avec tes chats. Vraiment un moment donné qu'elles soient radicales. C'est ça ou ça (Lise, temps 1).*

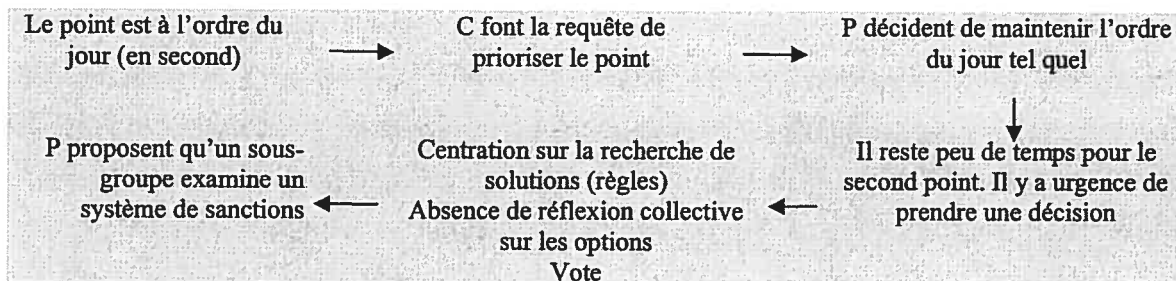
La Saga des chats se poursuit de plus belle au retour des vacances d'été de l'équipe. Plusieurs clientes démontrent, lors des semaines qui suivent, leur empressement à discuter collectivement de l'histoire des chats. Lors de la rentrée, en août 2001, les clientes sont convoquées à une rencontre de groupe obligatoire (RGO) visant deux objectifs: 1) *partager le vécu de l'été* en regard de la désorganisation d'une cliente et 2) *revenir sur les Règles d'Art de vivre*. Or, le manque de temps ne permet pas d'aborder le second point. Malgré l'heure tardive, la fatigue et l'exaspération générales en raison du climat et du fonctionnement de la rencontre, plusieurs clientes insistent pour régler la question des chats qui suscite visiblement de vives émotions. Deux propositions sont votées successivement: 1) prolonger la rencontre en cours et 2) fixer l'autre RGO dans un délai plus rapproché. Aucune ne rallie la majorité et l'équipe décide de reporter le sujet à la RGO du mois suivant (Notes d'obs., RGO, 28-08-01). La séquence des interactions se présente comme suit:



Lors de la RGO suivante (sept. 2001), deux points sont à l'ordre du jour: 1) la présentation de *Règlements internes*, décidés par l'équipe (voir le point 5.3) et 2) le suivi sur les *Règles d'art de vivre*. Questionnée sur les attentes de la soirée, une cliente s'exclame: *que la question des chats se règle !* Plusieurs partagent cet avis. L'une d'elles propose de voir ce sujet en premier pour s'assurer qu'il ne soit pas reporté, comme ce fut le cas lors de la dernière RGO. Selon l'équipe, le premier point risque d'être moins long que celui des animaux. Or, des clientes ne sont pas de cet avis. L'équipe maintient son ordre du jour (Notes d'obs., RGO, 27-09-01).

Or, les *Règlements internes* suscitent de vives réactions; notamment, certaines dénoncent la décision unilatérale de l'équipe (voir 5.3). C'est dans ce contexte que s'amorce ensuite la discussion sur la question des animaux. Comme il ne reste qu'une demi-heure avant la fin de la rencontre, l'équipe invite à aller directement aux faits et à essayer de trouver des solutions. Des clientes dénoncent les inconvénients liés à la présence d'animaux (excréments, poils, jappements, risque de morsures, etc.). Les points de vue sont divergents sur la question. Étant donné l'interdiction claire inscrite au Bail, certaines soulèvent la pertinence d'avoir cette discussion. L'échange clarifie que le propriétaire ne s'oppose pas à la présence d'animaux et convient que c'est aux clientes et à l'équipe de décider (Notes d'obs., RGO sept. 2001).

L'équipe rappelle qu'une règle concernant les animaux a déjà été décidée par les clientes suite à une proposition du comité *Règles d'Art de vivre* mais que ces règles valaient pour l'été et devaient être révisées. Les clientes peuvent donc à nouveau décider d'une règle. L'une d'elles propose de faire des catégories et de voter. Quelques catégories sont définies: 1) aucun animal, 2) le droit d'avoir des animaux en cage seulement (ex: poisson, lapin, hamster, etc.) à l'exception de reptiles ou insectes répugnants (ex.: araignées), 3) le droit d'avoir un chat dans la maison (qui ne sort pas dehors), 4) le droit d'avoir un chien en laisse, 5) le droit des visiteurs de venir avec leur chien en laisse. Or, dans ce contexte où, à nouveau, le temps manque, les propositions ne sont pas discutées. Le groupe vote sur chacune des propositions. Une seule est acceptée par la majorité: les clientes ont le droit d'avoir des animaux en cage, et, par conséquent, les chats et les chiens sont donc interdits. Enfin, une cliente demande ce qu'on fera pour s'assurer de faire respecter cette règle. Une professionnelle propose de revoir la question au comité *Règles d'Art de vivre* et invite les clientes intéressées à y participer de le manifester. La séquence des interactions se présente comme suit:



Suite à cette RGO de septembre 2001 statuant sur la règle des animaux, le comité *Règles d'Art de vivre* tient une rencontre *ad hoc* dans l'objectif de travailler à l'élaboration d'outils permettant d'assurer le respect de la règle sur la présence des animaux. Le comité élabore trois propositions de systèmes de sanctions en cas de non-conformité.<sup>15</sup> Ces propositions sont présentées à la RGO suivante (oct. 2001). Une professionnelle rappelle les différentes étapes du processus démocratique suivi jusqu'à ce jour, puis annonce l'objectif de la rencontre: lire et comprendre les

<sup>15</sup> 1) un système d'amende entraînant, en cas d'échec, l'éviction de l'animal, 2) un système d'avis (à l'instar de celui qu'utilise l'équipe), entraînant en cas d'échec, l'éviction de la participante et 3) une plainte à l'organisme propriétaire vu comme responsable de voir à l'application de cette règle. Or, ces trois scénarios soulèvent le problème de qui s'en occupe ? Les membres envisagent la mise sur pied d'un comité formé de divers représentants du projet (clientes, professionnelles, partenaires) et chargé de traiter les plaintes, d'établir un processus de contrôle et d'application (Compte-rendu du Comité, renc. *ad hoc*, 16 oct. 2001).

propositions de sanctions reliées au non-respect de la règle sur les animaux puis, voter et discuter d'un comité responsable d'appliquer la règle (Notes d'obs., RGO, oct. 2001). Or, avant d'amorcer l'échange, elle clarifie la situation particulière de Sacha...

*Clarification préalable: La situation actuelle (les chats de Sacha) ne peut être incluse dans le processus que nous élaborons ce soir car des ententes particulières ont été prises avant l'élaboration des Règles d'Art de vivre. Cependant, nous ne laissons pas aller la situation pour autant. Nous avons référé cette situation litigieuse [au propriétaire] qui l'a pris en main (Document produit par les Professionnelles: Planification de la rencontre, RGO, 21-10-01)*

L'équipe rappelle qu'une entente verbale tient lieu de contrat et que, par conséquent, la décision prise par le groupe ne s'appliquera pas à Sacha mais aux autres cas, présents et à venir. Cette décision suscite plusieurs réactions. *C'est pas ça qu'on avait dit; va-t-on avoir le compte-rendu de la décision finale [du propriétaire] ? Certaines réitèrent leur demande à l'effet que l'agente à la location participe à la RGO. Pourquoi [elle] n'est pas là... on avait déjà demandé au dernier comité à ce qu'elle participe.* L'idée qu'il y ait deux façons de faire dans l'application, inquiète: *Le propriétaire va-t-il appliquer la même chose que nous ?* (Notes d'obs., RGO, 21-10-01). L'équipe rappelle que dans le contrat signé avec le propriétaire, les clientes s'engagent à respecter les règles en vigueur, et ajoute que l'équipe et l'organisme propriétaire verront à s'arrimer. Devant ce constat, le manque d'intérêt pour la poursuite du processus s'exprime clairement: plusieurs clientes dénoncent le fait que trop de temps soit accordé à cette histoire de chats et expriment leur souhait d'aborder des questions jugées plus importantes. Certaines réitèrent leur requête de co-décision en regard du contenu des RGO en général. Sur ce dernier point, l'équipe renvoie les clientes au point *varia* prévu à la fin de la rencontre. Elle rappelle que la question des chats est *un prétexte*; que l'important est le *processus démocratique* à mettre en place concernant les règles et leur application et précise *qu'un exercice de démocratie, c'est long* (Notes d'obs., RGO, 21-10-01).

L'équipe forme deux sous-groupes de clientes appelés à suivre le même processus. Dans les deux sous-groupes, s'exprime un même sentiment d'exaspération à devoir mettre autant de temps pour discuter de la question des chats. L'équipe rappelle à nouveau le sens de cette démarche. Essentiellement, il s'agit de vivre un processus démocratique, de se doter d'une structure de fonctionnement qui servira dans d'autres situations. Un tel processus est déploré par certaines: *je trouve ça ridicule: un règlement c'est un règlement, on est des résidentes ici, on n'est pas ici pour voter, etc. On est ici pour élever nos enfants, faire notre projet de vie et partir, c'est tout. [Plusieurs sont d'accord avec elle]. On se complique la vie pour rien* (Notes d'obs. de l'équipe, RGO, 25-10-



01). D'autres accueillent l'idée du processus mais non la centration choisie. *OK faire un processus mais sur autre chose que les chats; j'sus fâchée !* (Marie, RGO, 21-10-01).

*On comprend votre volonté (équipe) qu'il y ait un processus démocratique mais le sujet des chats est plus frustrant qu'autre chose. J'ai envie de partir [d'ici]! C'est un problème isolé qui va être réglé avec le propriétaire. La majorité est frustrée d'en parler. C'est un détail, on perd notre temps à cause d'une seule personne. On pourrait construire des projets, comme une cuisine collective (Luce, RGO, 21-10-01).*

L'équipe décide unilatéralement de la démarche à suivre. Le propos de cette professionnelle révèle la difficulté, dans le contexte, de faire face aux requêtes divergentes des clientes

*On a ramené cette démarche-là l'automne dernier parce qu'il y avait des problèmes de règlements pas respectés, etc. Il y a des femmes qui ramenaient ça sans arrêt, c'était jamais réglé, ça revenait toujours. Puis il y en a la moitié, le tiers qui s'en fichait éperdument de tout, le tiers qui passait son temps à ramener ça tout croche, (...) puis l'autre tiers qui voulait rien savoir de rien, qui passait son temps à chialer que c'était trop long et qu'on parlait toujours de la même affaire. Comment contenter tout ce monde-là. (...) Mais là, il faut trouver un équilibre, c'est un groupe, chacune de ces femmes-là est tellement centrée ou presque sur son propre petit nombril individualiste, pas toutes, mais la majorité (Professionnelle, temps 2).*

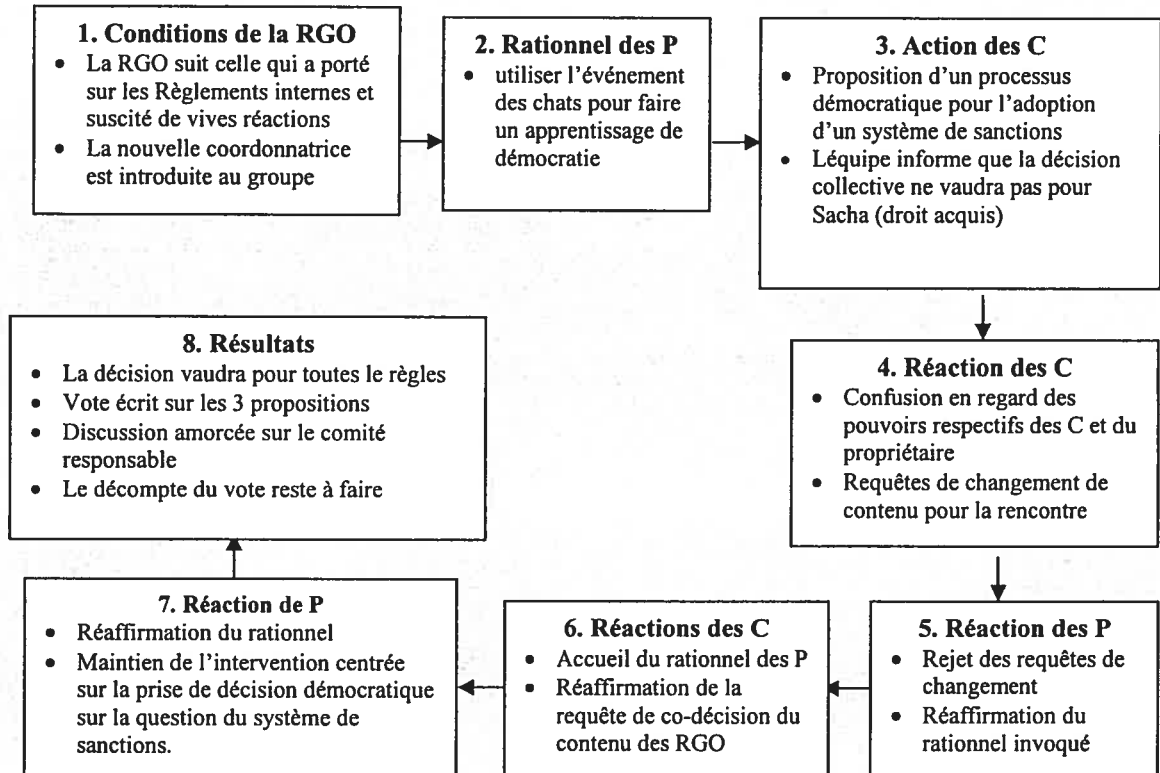
On constate que le maintien du contenu centré sur la règle des chats freine l'échange. Or, il est convenu que la décision collective qui sera prise vaudra pour toutes les *Règles d'Art de vivre* et non seulement pour celle des animaux. Au terme des échanges, les clientes des deux sous-groupes votent par écrit pour choisir un système de conséquences. À l'issue de la rencontre, le décompte reste à faire. Nous ne connaissons pas les résultats officiels mais les échanges observés indiquent la tendance vers l'adoption d'un système d'avis semblable à celui qu'utilise l'équipe d'intervention pour faire respecter les règlements internes. Le schéma suivant traduit les conditions et la dernière étape du processus démocratique animé par l'équipe d'intervention (voir Figure 6 en page 189).

Parallèlement à cette démarche collective, Sacha est rencontrée à l'automne 2001 par la coordination de l'équipe et l'agente à la location en vue de trouver des solutions pour se défaire de ses chats. Or, Sacha décide de les garder et d'aller au bout de sa démarche. Devant sa décision d'en appeler à la Régie du logement, le propriétaire renonce.

*Un moment donné j'ai rencontré [l'agente] toute seule avec une intervenante pis là ben, qu'est-ce que tu fais avec tes chats, tu t'en débarrasses. Là ils essayaient de trouver des solutions si je m'en débarrassais, tu sais une famille d'accueil pour mes chats ou on allait à la Régie. Moi j'ai décidé d'aller à la Régie parce que les autres solutions m'adonnaient pas. [Et là la Régie.] On a pas été à la Régie, j'ai été voir [l'agente] un moment donné et elle m'a dit, là on ira pas à la Régie parce que tu as autant de chances de gagner que moi. Mais au début, avant que j'aie la voir, un*

*moment donné elle m'a menacée. Elle a dit, j'ai des avocats et tu risques de perdre. Ça j'ai pas trouvé ça correct (Sacha, temps 2).*

Figure 6. Application des Règles d'Art de vivre. Fin du processus de décision.



L'agente à la location reconnaît que les droits de recours limités du propriétaire. *On ne peut se battre à la Régie pour cette raison car on sait qu'on va perdre.* Ainsi, tenant compte du contexte légal et de la volonté de Sacha de contester, l'agente reconnaît lui avoir verbalement permis d'avoir ses chats et lui octroie le droit de les garder (Notes tél., février 2003). Sacha en témoigne aussi.

*Là, c'est ça, je suis allée la voir un moment donné quand je suis allée payer mon loyer, elle m'a dit, c'est correct, tu peux les garder tes chats (...), pour jusqu'à temps que je parte d'ici. Mais les autres auront pas le droit parce qu'elles ont signé une feuille de règlements, c'est marqué pas d'animaux. Elle m'a dit, je vais faire une lettre à toutes les filles pour les avertir que toi, en permission spéciale, tu peux les garder. Je sais pas si elle a envoyé la lettre (Sacha, temps 2).*

Cette entente n'est pas connue des autres clientes. Par conséquent, la confusion règne toujours autour de ce règlement. *Ça ça a fait de la chicane et ça va sûrement en refaire parce que*

*c'est pas juste pour personne. [l'agente] dit oui, après ça c'est non, c'est encore du fuckaillage.*

*Ce règlement-là c'est ça, je suis pas capable (Jessica, temps 2).*

*Là tu vois, elle les a encore, je suis tombée sur elle [Sacha] la semaine passée, j'ai vu ses chats sur le balcon. J'ai dit, finalement tu as le droit de garder tes chats. Elle a dit, oui c'est correct, c'est arrangé. (...) Ben, [l'agente] elle vous l'a pas dit ? Non. (...) J'ai dit, quoi vous avez passé en cour ? Non, non, on a pris entente entre nous autres, je peux garder mes chats. J'ai dit, ah fait qu'on a le droit de chats. Elle a dit, non, juste moi. J'ai dit, ah, pas pire. Tu sais. Le fait en plus qu'elle a dit, elle était supposée vous envoyer une lettre par la poste pour vous expliquer. Ça a jamais été fait non plus. Fait que là, ce qui se passe c'est que, il a fait beau. Il y a plusieurs femmes qui ont vu les chats sur le balcon. Là, ça a fait, ça se passera pas de même (Chloé, temps 2).*

Le sentiment d'injustice et de colère perdure chez certaines. L'une d'entre elles continue de réagir fortement à la non-conformité de Sacha à la règle collective. *Je suis pas encore d'accord, ses chats, je veux encore les égorger (...) je suis pas capable quelqu'un qui passe par-dessus les règles, je suis pas capable. Pis c'est carrément ça qu'elle a fait. En plus c'est qu'elle a pas raison, comment je pourrais dire ça, ah je le sais pas, elle m'écoeure (Viviane, temps 2).* Elle déplore même le fait qu'elle ne soit pas expulsée de la ressource. *Pourquoi qu'elle elle en a pas reçu 3 avis et qu'elle a pas été mis dehors là. Ça fait un an qu'elle est ici, comment ça qu'elle a encore ses chats (Viviane, temps 2).* Devant la non-conformité de Sacha et le maintien de son droit individuel, le pouvoir du groupe en regard de l'application de la règle s'avère donc caduc: *on a niaisé pendant à peu près quatre mois sur une histoire de chats et là après un an, Sacha, elle les a encore ses chats (Lise, temps 2).*

Les locataires ne reçoivent pas de lettre du propriétaire pour clarifier la situation. Toutefois, au printemps 2002, une rencontre de négociation réunit les clientes, l'équipe d'intervention et les membres de l'organisme propriétaire. La question des chats est à nouveau soulevée (Notes d'obs, Renc. de négociation, 1-5-02). Une cliente interpelle l'agente à la location: *pourquoi tu laisses des faveurs à certaines concernant les chats ? (Lise)* L'agente se tourne vers les propriétaires. Ils précisent qu'ils ont dit oui, mais reconnaissent que c'était une mauvaise réponse. Puis, ils ajoutent qu'un comité de partenaires devrait se pencher sur les politiques, enfin, que tout cela est une question de tolérance. Or, la coordination de l'équipe réitère, devant le groupe, la légitimité du droit acquis de Sacha: *ce n'est pas une faveur, c'est un droit acquis (...).* La cliente réplique alors: *moi aussi, je vais prendre un droit acquis ! (Lise)* La coordination statue alors sur la légitimité actuelle des Règles d'Art de vivre, décidées collectivement.

*Chaque nouveau règlement doit tenir compte des réglementations précédentes et les anciens deviennent des droits acquis. On n'a pas pu tout prévoir. C'est en se parlant qu'on va avancer... (Coord.-1); Sacha a fait des démarches plus vite, donc avait le droit acquis (Coord., Notes d'obs., Renc. de négociation, 1-5-02).*

S'adressant au groupe de résidentes, Sacha ajoute: *c'est parce que vous (...) vous décidez de ne pas en avoir* (des chats). Les deux membres de la coordination occultent la question des droits individuels des locataires, malgré la connaissance qu'ils en ont.

*Il y avait beaucoup de frustrations, les règles par rapport, d'art de vivre. Puis entre autre par rapport aux chats d'une certaine participante. Donc ça revenait là-dessus, c'était pas juste. Finalement il a fallu qu'on clarifie tout ça. Il y avait toute cette partie-là puis les règlements. Clarifier aussi si cette femme en question avait vraiment le droit d'avoir ses chats-là. Donc la réponse c'est que oui, elle avait une entente avec [le propriétaire], elle était protégée par le comité des locataires, par les lois, elle avait droit. Donc c'est de aussi dire aux femmes, un instant oui, c'est le règlement mais elle avait un droit acquis (Coord., temps 2).*

Cet échange ne sera pas l'occasion pour le groupe de clarifier cette question des droits individuels et collectifs de locataires, ni le sens de la règle qui interdit la possession d'animaux. La Saga ne semble pas prêt de se terminer.

*C'est juste que c'est un problème qui va toujours être présent parce que même tu vois les nouvelles qui vont arriver en juillet, probablement qu'il y en a qui vont s'avoir débarrassé de leurs animaux pis tout, elles vont toutes arriver, même si c'est l'année prochaine, elles vont voir, j'ai signé comme quoi j'avais pas le droit, comment ça, elle, elle a le droit. Ça va toujours revenir cette histoire-là, toujours (Chantal P-G, temps 2).*

Aux yeux de plusieurs clientes, le règlement ne fait pas sens. *On a pas droit d'iguane, on a pas droit de choses qui vont quand même en cage. Pis les chats. (...) Il y en a une ici qui a des chats. La fille, les chats sont chez eux, ils sont pas habitués de sortir dehors, ils sont dégriffés, opérés, je vois pas le problème là (Johanne, temps 2).* Il est qualifié de *stupide* par celle-ci: *un règlement que je trouve vraiment stupide si on peut dire, c'est les chats et les chiens, ça j'en reviens pas, j'en reviens juste pas (Jessica, temps 2).* Comment comprendre cette règle si l'animal gardé à l'intérieur ne cause de tort à personne ?

*Les chats et les chiens, je trouve ça con là. Pas les chiens, ça je trouve ça normal mais (...) mon petit chien s'il est chez-nous ben il dérange personne (...) dans mon logement, c'est mon logement tu sais. (...) Mais si mon chien il décide de pisser sur mon plancher, ça te regardes-tu, ça te regarde pas. Ça va te regarder si t'es mon propriétaire, pis si je le nettoie pas mon plancher (...). Fait que je trouve ça carrément stupide. Pis tout le monde mettait ça sur la cause de l'asthme. Ma fille*

*est asthmatique chronique, pis s'il y a un chat qui habite dans le logement de l'autre là, elle fera pas d'allergie (Ariane., temps 2).*

Pour d'autres, la règle fait force de loi: elles se conforment à l'interdiction collective.

*On a voté, on en a parlé, on a parlé 2 rencontres sur les animaux. Fait que là moi là c'est clair. Ma fille elle me dit qu'elle veut un chat, on peut pas en avoir de chat. Fait que j'irai pas à l'encontre de ce qui a été voté. Je me dis, si tout le monde fait ça là, mais c'est sûr qu'il y en a toujours qui vont à l'encontre de tout. Même s'ils ont dit, oui. Ils le font pas. Mais ça c'est pas mon problème et s'ils ont des avis, ben excuse-moi mais ils les méritent (Gabrielle, temps 2).*

Certaines prennent le parti de se mêler de leurs affaires. *Ce qui s'est passé, c'est vraiment pas de nos affaires. Comme ils nous l'ont dit, c'est entre le propriétaire et [Sacha]. Il y a eu quelque chose de différent. (...) On n'a pas à s'en mêler, c'est un cas spécial (Ariane., f.g.)* Le traitement différent accordé à Sacha est parfois encore dénoncé. Dans ces conditions où les droits légaux des locataires ne sont pas connus, Sacha est blâmée d'avoir *manipuler* ou encore *magouiller*.

*L'autre avec ses maudits chats là, ça ça me fait chier là. C'est quoi là, parce que tu lui as dit oui pis tout là, nous autres on a pas le droit mais elle elle va avoir le droit. (...) Moi j'accepte pas pantoute qu'on l'accepte à elle parce que dans le fond elle a peut-être manipuler ça, ça me fait chier. (...) il se passe de quoi. C'est comme, moi j'ai pas le droit d'avoir de chat (...) pourquoi les autres auraient le droit là. Ça je trouve que c'est pas juste (Viviane, temps 2).*

*on [propriétaire] lui a donné la réponse que oui. (...) c'est une erreur mais c'est vrai que elle, [Sacha] voulait les avoir absolument [ses chats], fait qu'elle a peut-être un peu magouillé pour les avoir, je dis pas qu'elle est complètement blanche là-dedans. En même temps est-ce qu'on peut vraiment lui reprocher d'avoir essayé. Et une fois qu'elle a réussi, ben là il y en a qui sont tellement jalouses que. Je trouve que c'est un peu ridicule là (Claudia, temps 2).*

Cette cliente ne comprend pas les réactions négatives à l'égard de Sacha puisqu'aux yeux des clientes, son droit est pourtant légitimé par l'équipe et par le propriétaire.

*J'arrive pas à comprendre que, le truc des chats là, peut-être que c'est parce que c'est un malentendu pis tout ça, mais là elle les a ses chats, elle va les garder tout le long qu'elle est ici, tout le monde est d'accord en fait, on a comme dit, okay d'accord parce que le propriétaire est d'accord et l'intervenante, tout ça. (...) je peux pas comprendre qu'il y a encore des filles qui lui rendent la vie dure (Claudia, temps 2).*

Le comité des Règles d'Art de vivre remplit son mandat au cours de l'été et de l'automne 2001, mais on constate, en 2002, qu'il n'est plus en place: *là c'est fini, c'était au début on avait fait mettre les premiers règlements. (...) C'est seulement au début qu'on avait fait ça, après on dirait*

que c'est tombé à l'eau. Je sais pas comment que ça se fait là, mais ça a tombé à l'eau (Léa, temps 2). En 2003, soit deux ans après l'arrivée des clientes dans la ressource, la controverse règne toujours en regard du droit ou non de posséder un animal. Le sujet est à nouveau été abordé dans un comité de partenaires restreint réunissant entre autres, la coordination de l'équipe et l'agente à la location (P.V., comité terrain, 23-1-03). Là, *personne ne sait où ça en est rendu* (Agente à la location, Notes tél., février 03). La question des droits et obligations en regard de la possession des animaux reste confuse. Sacha jouit toujours d'un droit acquis et des clientes réclament encore le droit de posséder un animal alors que d'autres en ont en cachette. Pour sa part, l'équipe demeure préoccupée par l'application de cette règle et se questionne sur l'action à adopter devant des clientes qui gardent clandestinement un chat. L'équipe a le souci d'être cohérente face aux décisions prises; le comité décide de maintenir l'application de sanctions face à la présence d'un animal.

*Par rapport à la présence d'animaux, même procédure qu'expliquée dans d'autres situations (non respect des règles) même si l'animal n'est pas dérangerant: plainte à la résidante et copie conforme au propriétaire, avis, médiation... et si aucun changement, des procédures à la Régie. L'équipe d'intervention doit par ailleurs se positionner dans les cas où elle-même est témoin de la présence d'un animal sans que les résidentes aient fait de plainte à ce sujet. On se rappelle ici l'importance d'être cohérentes avec les règles instaurées et l'application des règles (PV-Comité terrain, 23-1-03).*

### **5.2.3. Les conséquences non intentionnelles sur l'empowerment individuel et collectif**

L'incident de la Saga des chats entourant le processus d'implantation des Règles d'Art de vivre montre qu'une intervention en soutien au développement de l'empowerment collectif peut, dans certaines conditions, ne pas avoir les effets escomptés en terme de prise de pouvoir collective. Initialement, la démarche de *participation citoyenne* proposée par l'équipe rejoint les préoccupations et intérêts des clientes et suscite leur mobilisation dans une démarche de prise de pouvoir sur des dimensions de leur vie collective. Cette démarche, volontaire au début, évolue de telle façon qu'elle ne suscite plus l'adhésion de la majorité. Or, l'équipe décide d'obliger l'*exercice de démocratie* malgré des requêtes contraires de plusieurs clientes et, par conséquent, fait obstruction à la prise de pouvoir collective des clientes sur l'intervention qui les concerne. Paradoxalement, l'expérience d'empowerment collectif est imposée et orientée en fonction d'un processus jugé important du point de vue de l'équipe et consonant avec une vision structurelle de l'empowerment. Les clientes n'ont pas de pouvoir sur cette décision portant sur l'intervention qui

s'adresse à elle. Cette professionnelle reconnaît que l'expérience fût difficile pour tous, mais qu'il était nécessaire à certains apprentissages.

*Là on a réussi à trouver, à avancer, on a fait un travail au niveau des règles d'art de vivre, on réformé un nouveau comité, spontané, règles d'art de vivre pour préparer une démarche par rapport à une règle des animaux. Il y a eu tout un bout qui a été fait mais ça a tu été difficile. Difficile (...) parce que c'était trop long, parce que c'était trop. Pour chacune c'est difficile. On en a sorti et ça a écoeuré tout le monde. Mais ça a permis d'apprendre à démêler le collectif, l'individuel, le bitchage du travail de groupe. Il faut arrêter de picosser sur, toi ça t'écoeur qu'elle ait un chat, puis toi ça t'écoeur qu'elle ait une souris. [Pour toi c'est quand même bénéfique.] Oui, c'est ce qu'il fallait. [Ça a apporté quelque chose.] Oui, c'est ça, ça a permis de faire le groupe, le B.A. BA. Écouter, parler, démêler les affaires (Professionnelle, temps 2).*

Or, on constate que devant les contraintes du contexte, le processus de décision proposé par l'équipe est centré sur l'action ou la production de règles, mais qu'il évacue la réflexion sur le sens et sur les conséquences de chacune des options mises de l'avant (Notes d'obs., RGO, sept. 2001).

*Elles voulaient pas s'éterniser su le sujet. (...) il y avait un certain temps d'alloué pour les animaux, fait qu'il fallait pas dépasser, ça a d'air. J'aurais aimé ça qu'on fasse une réunion correcte, qu'on en parle comme il faut. Qui en veut, qui en veut pas, les pour, les contre, tu sais. (...) Il y avait un problème, on a pas pris le temps d'en parler (Sacha, temps 2).*

L'analyse des conséquences non intentionnelles de ce processus d'apprentissage à la démocratie montre que l'adoption de la règle sur la possession d'un animal, constitue, dans le contexte, un abus de droits. La production d'effets pervers apparaît en partie associée à l'absence de conscientisation collective en regard des conditions du contexte et des conséquences de cette règle.

L'examen des pouvoirs en jeu dans la situation est éclairant. Au départ, en inscrivant une clause d'interdiction au Bail, le propriétaire s'octroie le pouvoir de décider du droit ou non de la locataire de posséder un animal. Or, devant l'opposition ferme de Sacha, il reconnaît les limites à exercer ce droit légalement et confère aux clientes et à l'équipe le pouvoir de décider. À son tour, l'équipe, forte de ses intentions de stimuler la *participation citoyenne* et l'apprentissage à la *démocratie*, encourage la prise de décision collective en regard de cette règle. Ce faisant, elle reconnaît que la possession d'un animal relève d'un *droit collectif*. Or, il est clair que tout locataire a légitimement le *droit individuel* de posséder un animal. L'exercice de cette liberté individuelle comporte cependant des limites. Le locataire a également l'obligation de *Respecter les lois relatives à la sécurité et à la salubrité du logement* et de respecter le droit individuel de ses voisins à la

*jouissance paisible du logement*.<sup>16</sup> Ainsi, dans la mesure où la possession d'un animal cause des torts aux voisins et qu'ils formulent une plainte, le propriétaire, du fait de ses obligations à l'égard des locataires, peut entamer des procédures à la Régie du logement. Ainsi, le droit individuel ou collectif des autres locataires ne s'applique que dans la mesure où l'animal leur cause un tort. Ce droit s'exerce par le biais d'une plainte (individuelle ou collective) adressée au propriétaire et, en cas d'échec, par un recours direct du locataire à la Régie du logement.

Tout au long du processus démocratique, les clientes maintiennent la croyance qu'elles disposent du pouvoir collectif de décider du droit des clientes de posséder ou non un animal. Cette croyance est renforcée par l'équipe qui encourage et soutient l'exercice du droit collectif. Mais en contrepartie, elle reconnaît que la locataire bénéficie d'un droit individuel acquis et accordé par le propriétaire, ce qui laisse entendre que ce dernier conserve l'autorité de décider. Cette décision relative au droit acquis, subordonne le pouvoir collectif à celui du propriétaire, et génère de la confusion. Les clientes sont alors justifiées de se demander qui, au juste, est le détenteur réel du pouvoir en regard de cette décision: le propriétaire ou le collectif de locataires ayant voté démocratiquement une règle ? Comme le soulignait Sacha, les clientes peuvent bien élaborer toutes sortes de règles, il reste que légalement, ce sont celles qui régissent le logement qui prévaleront.

Experts en matière de logement social, l'organisme responsable de l'intervention et la coordination de l'équipe, connaissent pourtant ces règles. Comment comprendre qu'ils soutiennent les résidentes à exercer un pouvoir collectif sur des dimensions sur lesquelles elles n'ont pas de contrôle réel. ? Au nom de l'*empowerment* collectif, l'exercice démocratique rend la prise de pouvoir collective caduque, et maintient une illusion de pouvoir dans la mesure où les conditions du contexte et les contours du pouvoir de chacun restent mal définis et inconnus de la majorité.

Les clientes connaissent-elles leurs droits et leur pouvoir réel ? L'agente à la location l'ignore (Notes tél., février 03). Certes Sacha les connaît bien. Et malgré l'hostilité de plusieurs, elle les défend fermement: *c'est sûr que c'est plate comme situation sauf que je me suis pas laissée abattre là et je me suis dit, je vais me défendre. J'ai mes droits là. C'est ça. J'ai pas réagi à ça* (Sacha, temps 2). Or, cette expérience de prise de pouvoir individuel n'est pas sans conséquences pour elle. Plutôt que d'être reconnue pour son geste d'*empowerment* individuel, elle est plutôt

---

<sup>16</sup> Droits et obligations du locataire. *Se conduire de manière à ne pas troubler la jouissance normale des autres locataires et/du locateur (art. 1860 et 1855 du C.c.Q.). Explication. Quelle que soit la période de l'année, sous aucune considération, un locataire ne doit pas déranger les autres locataires; Respecter les lois relatives à la sécurité et à la salubrité du logement (art. 1912, alinéa 1 du C.c.Q.)* ([http://www.rdl.gouv.qc.ca/fr/1\\_0/index.asp](http://www.rdl.gouv.qc.ca/fr/1_0/index.asp))



blâmée et marginalisée. Sa relation avec les autres clientes est difficile. Sa lutte pour exercer son droit légitime doit se payer au prix de l'isolement et du rejet. On observe, durant les RGO de l'automne, qu'elle est manifestement mise à l'écart par plusieurs et qu'on ne lui adresse pas la parole (Notes d'obs, RGO). Difficilement capable de se faire des amis, Sacha se replie sur elle-même.

*Moi en arrivant ici (...) je me disais, ah yes, je vais me faire des amis. Mais depuis la bullshit que j'ai reçue cet été, ben là je reste plus chez nous, je pense plus à moi, mes enfants, je fais mon projet de vie. Je vais aux réunions. Là, ils ont sorti une liste d'activités, je vais pas là Je reste chez nous. Je suis tannée que le monde me saute dessus (...) Je suis tannée de me faire regarder de travers juste à cause que je pense différemment des autres et qu j'agis différemment. Je suis tannée (Sacha, f.g.).*

### **5.3. Les Règlements internes: d'une intention de responsabilisation et d'équité à la production d'uniformité et de contrôle social.**

#### **5.3.1. Introduction: la petite histoire, en bref.**

Cette section porte sur la petite histoire des *Règlements internes* implantés à l'automne 2001, suite à une décision unilatérale de l'équipe d'intervention. Une attention beaucoup plus grande est accordée à ce deuxième processus de production de règles qui définit les conditions des rapports de pouvoir P<->C (collectifs et dyadiques). Les règlements statuent sur les obligations des clientes de participer à l'intervention individuelle (un suivi individuel par mois) et à l'intervention collective (une rencontre de groupe obligatoire par mois) ainsi que sur les sanctions liées aux manquements à cette participation. Ces sanctions prennent la forme d'avis écrits dont un certain cumul peut conduire à l'éviction de la ressource. Essentiellement, les *Règlements internes* marquent la structuration de rapports formels et obligatoires.

Certains règlements suscitent de vives réactions chez les clientes. D'emblée, l'obligation d'avoir un suivi individuel n'est pas contestée car elle fait sens depuis la compréhension qu'elles ont au départ, du projet et de leur contrat d'engagement. Or, il en va tout autrement de l'obligation de participer à des rencontres de groupe obligatoires (RGO); ces dernières sont inattendues, provoquent un effet de surprise et sont contestées par la majorité. Plus encore, le système d'avis, associé à une approche par obligation et menaces génère peur, stress et colère. Le mouvement

général d'opposition des clientes aux RGO et au système d'avis s'inscrit dans un contexte où: 1) elles ne reconnaissent pas la légitimité de ce règlement, ni, par conséquent la sanction qui lui est associée en cas de non-conformité, 2) elles vivent déjà plusieurs insatisfactions face au fonctionnement et au climat des RGO, 3) elles ne réussissent pas, faute de ressources et de soutien, à mettre sur pied des activités collectives qui répondent davantage à leurs propres intérêts.

Les clientes assistent à l'automne à la restructuration de l'équipe, avec le départ de deux professionnelles et l'ajout d'une deuxième coordonnatrice. Cette deuxième équipe gère, en novembre 2001, l'action collective (pétition) menée par la majorité des clientes en vue de provoquer un changement. Or, les requêtes persistantes et la force collective des clientes ne font pas de différence. Au contraire, l'équipe renforce l'application des règlements internes. Les RGO sont maintenues et les sanctions s'appliquent avec plus rigueur. En décembre 2001, l'éviction d'une cliente pour problème de comportement est qualifiée d'injuste par certaines et donne force à la menace ressentie. Après une année de vie dans la ressource (janvier 2002), la majorité exprime un sentiment de non pouvoir sur l'intervention collective; les clientes estiment qu'elles n'ont pas leur mot à dire concernant les décisions qui se prennent au sein du projet.

Somme toute, l'année 2002 est marquée par des changements positifs apportés aux RGO et par le développement d'une programmation d'activités éducatives, laquelle, par ailleurs, mobilise peu les clientes. Également, d'autres règlements non écrits sont appliqués. En juillet 2002, la mise à jour des règlements internes marque la rigidification du cadre d'intervention et l'exercice d'un contrôle social accru de la part de l'équipe. Entre autres, le règlement qui restreint les droits des clientes en regard de l'utilisation de leur logement suscite une forte réaction et révèle l'abus de droit exercé par l'équipe.

Bien qu'au cours de cette période, plusieurs clientes accueillent un peu plus favorablement les RGO, quelques-unes résistent et ne se conforment pas aux règles de participation à l'intervention (individuelle et collective). L'équipe est engagée, avec ces clientes, dans des rapports de plus en plus coercitifs. Confrontée à devoir exercer le pouvoir d'éviction qu'elle s'est octroyée, elle se retrouve dans une impasse. Elle ne dispose pas du pouvoir légal de mettre à exécution ses menaces de sanctions. À l'instar du collectif de clientes, son abus de droit, dans le contexte, se solde par une expérience de pouvoir caduc. À l'hiver 2003, quelques mois avant la fin du mandat de l'équipe, on assiste dès lors à l'abolition des règlements internes et du système de sanctions. Or, plutôt que de conduire à une démarche de réflexivité collective et à une remise en question du système d'intervention, l'analyse montre comment cette expérience contribue plutôt *au statu quo*

des rapports de domination P<->C. Bien que les clientes ne soient pas autorisées à exercer leur pouvoir sur l'intervention, elles sont soutenues, depuis une perspective structurelle de l'*empowerment*, à acquérir un pouvoir formel au sein du projet. On assiste, à la fin du mandat de l'équipe, à la constitution d'une *Assemblée des résidentes* et d'un comité exécutif, appelé à prendre éventuellement une part active aux instances décisionnelles du projet (comités de partenaires). Or, à l'instar de l'équipe, les clientes s'octroient collectivement, par voie de décision démocratique (*vote*), le droit d'obliger la participation des clientes à cette nouvelle structure collective...

### 5.3.2. Une décision unilatérale: les rationalisations en jeu

Depuis leur arrivée dans la ressource, les clientes sont convoquées, par voie de communiqué écrit, à deux premières rencontres de groupe désignées obligatoires (RGO), en juillet et en août 2001. C'est lors de cette deuxième rencontre que l'équipe informe verbalement les clientes de sa décision de tenir une RGO chaque fin de mois. Celles-ci sont vues comme *un lieu pour échanger, décanter et régler des trucs en groupe. Discuter d'une thématique qui les touche dans le ici et maintenant*. Tenues en soirée, elles sont précédées d'un *souper partagé en famille suivi d'une période d'information d'intérêt public et d'une discussion sur un sujet d'actualité et de prévention* (CR-Int. Juin à sept. 2001).

D'emblée, cette annonce est plutôt mal accueillie. Plusieurs les jugent *de trop*. Dans un contexte où elles ont déjà un suivi individuel, des clientes dénoncent leur manque de disponibilité, confrontées pour la plupart au défi de concilier, pour la première fois, les tâches familiales et scolaires. Le processus de décision de l'équipe est questionné: *est-ce que la décision est prise ?* De plus, devant l'absence de quelques clientes, la question des conséquences liées aux manquements se pose. *La rencontre de ce soir était obligatoire et vous disiez qu'on ne pouvait la manquer sous aucun prétexte... Or, des filles sont absentes: quelles seront les conséquences ? Sinon, je ne vais pas venir...* Devant ces réactions, l'équipe confirme le caractère définitif de sa décision et précise qu'elle se penchera sur la question des conséquences (Notes d'obs. RGO, 28-8-01).

Lors de la RGO suivante (septembre 2001), l'équipe dépose officiellement un document portant sur des *Règlements internes*. Les clientes sont informées de leur obligation d'avoir un suivi individuel et de participer aux RGO ainsi que du système de sanctions (avis) qui s'applique en cas de manquements à ces obligations. Un certain nombre d'avis entraîne une éviction (Règlements internes, 2001). Les premières réactions des clientes sont plutôt négatives. Elles dénoncent surtout le fait que les règles soient décidées et imposées par l'équipe sans qu'elles ne soient consultées. Par

surcroît, le document informe sur le mode de prise de décision unilatérale en regard de l'adoption ultérieure d'autres règlements internes. *Ces règlements peuvent en tout temps être modifiés par l'équipe d'intervention. D'autres règlements peuvent être ajoutés. Toutefois, l'équipe devra en aviser les clientes par écrit, lors des rencontres obligatoires* (Règlements internes, version 2001).

Une cliente dénonce l'absence de processus démocratique. *Il y a les éducés et il y a nous. On reçoit les choses dans la face ! Les règles, on n'a pas notre mot à dire. Il y a des règles qui se sont rajoutées. On a dix-huit ans, on peut voter... mais pas ici !* (Céline). Une autre n'est pas de cet avis; l'équipe peut être légitimée de décider seule, mais ses décisions ont des impacts. *C'est pas vrai qu'on n'a jamais notre mot à dire. Faut que les intervenantes se fassent un plan de match. Mais moi, peut-être que j'en aurais jamais eu des avis, mais juste de savoir ça, ça me stress au bout !* (Viviane) (Notes d'obs., RGO, 27-09-01).

Devant le constat d'une décision déjà prise, certaines invoquent la perte de temps à expliquer ce qui est déjà écrit très clairement sur le papier et décidé (*on n'est pas nounounes !*), puis dénoncent le fait que d'autres sujets qu'elles jugent prioritaires ne soient pas retenus à l'ordre du jour. La présentation et la discussion sur les règlements internes suscite beaucoup d'agitation, de blagues lancées en coulisses, de signes non verbaux de désapprobation chez certaines qui ne prennent pas la parole, de signes de désintéressement, voire même de provocation (une cliente feint de dormir). Plus particulièrement, le système d'avis évoque pour certaines des rapports de contrôle. *Les avis c'est comme la police ! ça s'efface* [comme dans le dossier d'immatriculation]; *c'est nous contrôler aussi !; c'est très traditionnel, etc.* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01).

En réponse aux protestations soulevées, une professionnelle précise que l'équipe a consulté plusieurs organismes et qu'*il y a de telles règles et conséquences partout et c'est normal* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01). Elle rassure que ces règlements ne changent rien les *Règles d'Art de vivre* décidées par les clientes: *on [équipe] n'est pas là pour vous enlever votre pouvoir. À la fin de l'échange, les points de vue sont partagés, certains allant dans le sens des propos de l'équipe.*

*Des règlements, on n'a pas le choix d'en avoir. Qu'il y en ait ou non, on va chialer de toute façon !* (Jessica). *Faut être réaliste, on est ici pour s'intégrer à la société. Ça nous fait toutes chier. Mais on s'est engagées dans un projet, c'est normal qu'on ait des comptes à rendre ! Ici, c'est comme une pratique pour la vie. Les intervenantes aussi ont des choses à respecter* (Luce). *Vous n'êtes pas là pour nous nuire. Je pense que je pourrais parler plus avec les intervenantes, essayer plutôt de vous faire comprendre des fois. Je trouve ça dur d'être obligée de venir à la rencontre de groupe mais quand je viens, je suis contente de voir tout le monde* (Ariane.) (Notes d'obs., RGO, 27-9-01).

Ainsi, ces règlements donnent lieu à des réactions spontanées plutôt négatives, devenues plus nuancées de la part de certaines, à la fin de l'échange. Deux tendances se dégagent: la protestation ou la résignation au cadre normatif (à la société, au projet). Quatre mois plus tard (décembre 2001 - janvier 02), les points de vue des clientes sur ces règlements rendent compte de réactions similaires. On constate que l'obligation de participer aux RGO et les sanctions sont toujours contestées par la majorité.

Nonobstant ces réactions, l'équipe justifie et maintient sa décision d'implanter des *Règlements internes* en fonction des facteurs suivants: 1) les problèmes entourant la vie collective des clientes et 2) les problèmes de participation à l'intervention chez certaines, 3) sa conception des droits et obligations des clientes dans le cadre du projet, 4) ses objectifs éducatifs axés sur le soutien au développement d'un sentiment d'appartenance au milieu et d'habiletés de communication en vue de l'*empowerment* collectif et 5) sa volonté de cohérence et de traitement juste envers toutes.

Les *Règlements internes* constituent une solution structurelle aux problèmes reliés à la vie collective et à la participation des clientes à l'intervention. Premièrement, les RGO émergent de l'urgence de régler les différends entre les clientes. Dans un contexte qui réunit au quotidien trente femmes et leurs enfants, les petits accrocs, faute d'échange, se transforment rapidement en conflits non résolus et donnent lieu à des coalitions et à l'émergence de rumeurs dévastatrices, dénoncées par les clientes elles-mêmes. Devant ces problèmes et la nécessité d'avoir un lieu où en débattre, une structure formelle de soutien peut être vue comme un moyen nécessaire, comme en témoigne cette cliente: *il y avait tellement de tensions qu'il fallait faire quelque chose là, il y avait pas d'autre moyen de désamorcer ça que de se rencontrer une fois par mois* (Claudia, f.g.). Les réactions des clientes face à une situation de crise qui conduit à l'éviction d'une première cliente, justifient la mise sur pied d'une structure formelle permettant les échanges.

*Après cette première rencontre [juillet 2001], il a été décidé de tenir des rencontres mensuelles obligatoires appelées Les Rendez-vous du mois. Suite aux situations de crises qui se sont produites cet été, il était devenu pressant de tenir une rencontre par mois avec l'ensemble des résidentes (CR-Int., oct. 00 à déc. 01, p.8.)*

Deuxièmement, l'équipe est confrontée à la faible participation à l'intervention de la part de certaines clientes: *ils ont mis ça obligatoire je pense parce que les filles participaient pas. Fait que là ils se sont dit, on va mettre ça obligatoire* (Johanne, f.g.). En effet, lors de la RGO de septembre 2001, l'équipe précise qu'il y a beaucoup de mécontentement concernant le suivi individuel et de groupe et qu'il lui est difficile de faire respecter ces règles (Notes d'obs, RGO, 27-9-01). Devant la difficulté de rejoindre certaines d'entre elles, l'équipe justifie, dans le contexte du projet, la

nécessité d'implanter de telles règles afin d'assurer le suivi et le soutien tant individuel que collectif des clientes. *Vous avez eu votre logement car vous acceptiez cela. Vous avez vos obligations et nous on a nos objectifs: vous soutenir à les atteindre. Et pour cela, on a besoin de moyens* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01). Or, la réalité des tâches multiples à accomplir dans un contexte d'implantation du projet, laisse peu de marge de manœuvre aux professionnelles pour créer des rapports informels leur permettant d'appivoiser et de rejoindre autrement certaines d'entre elles (voir chap. 6).

Troisièmement, l'équipe invoque, en guise de rationnel à sa décision, la *responsabilité* des clientes qui se sont engagées au départ au respect de certaines règles.

*Lors des rencontres d'informations préalables aux entrevues de sélection, nous t'avons fait part de certains règlements liés [au projet]. Quand c'était nécessaire, nous te les avons rappelés lors de l'entrevue de sélection ou lors de rencontres individuelles. Dans la convention (...) que tu as signée en même temps que ton bail, il y a un point qui fait référence au respect du cadre de vie (Règles d'Art de vivre) et des règlements en vigueur. L'équipe d'intervention a commencé à travailler sur un document où ces règles seraient inscrites, ainsi que les répercussions qu'entraînent un manquement de ta part au respect de ces règles (Règlements internes / document incomplet, sept. 01)*

Il est aussi précisé que les *Règlements internes* visent à *faire en sorte que les règles soient les mêmes pour toutes* et à *soutenir les clientes qui ont de la difficulté à respecter leurs engagements [au sein du projet]*. (Règlements internes, sept. 01). Une professionnelle réitère donc l'importance des rencontres de groupes, rappelant que ce projet n'est pas seulement un logement social ni une garderie mais un *milieu de vie*. *Les règlements font partie de votre engagement de départ. [Le projet] ne peut pas être un milieu de vie s'il n'y a pas de rencontres de groupe* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01).

Quatrièmement, la participation aux RGO, l'une des deux *Règlements internes*, a pour objectif général *d'échanger sur différents aspects de la vie en groupe [au sein du projet], de favoriser une meilleure communication et de commencer activement à bâtir le sentiment d'appartenance au milieu*. Les rencontres d'automne ont pour objectifs spécifiques *de tenter de prévenir les rumeurs, de favoriser une plus grande compréhension de nos rôles respectifs, de favoriser l'acquisition d'habiletés de communication saine et respectueuse, de créer des liens entre les résidentes et de désamorcer et prévenir les tensions* (CR-Int., janv. 02). L'analyse de certaines conditions du contexte global dans lequel ils s'implantent montre que l'équipe privilégie cette structure formelle de soutien plutôt que d'assurer une présence dans le milieu et de créer des rapports P<->C informels (voir chap. 6). De plus, les RGO sont la voie privilégiée par l'équipe pour

favoriser l'*empowerment* collectif: l'apprentissage d'habiletés de communication en grand groupe est, depuis la vision structurelle de quelques membres, un pré requis incontournable (voir chap. 6).

Enfin, l'implantation d'un système de sanctions en cas de manquements aux règlements rejoint le souci de cohérence de la part de l'équipe et de justice envers toutes les clientes. Lors du dépôt des règlements internes, l'équipe justifie en partie le système d'avis implanté en rappelant aux clientes qu'elles ont elles-mêmes demandé ce qui se passerait en cas d'absence aux rencontres obligatoires. Par conséquent, l'équipe prévoit des conséquences en cas de manquements aux règles, ce par souci *de justice pour celles qui font l'effort de venir* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01). La formulation de telles attributions est justifiée du fait que des clientes exercent une pression sur l'équipe pour qu'elle agisse face à la non-conformité de certaines.

*(...) après le premier été, on nous a demandé très vite de surveiller et de punir celles qui n'observaient pas les règles, ça revenait souvent. (...) La principale préoccupation c'est, s'il y a règles, il doit bien y avoir aussi l'application de la règle. Alors, qu'est-ce que ça va faire si on n'observe pas la règle ? Donc, punition (Coord., temps 4).*

La coordination reconnaît que règle et conséquence vont de pair. *Moi je dirais que d'avoir des règlements, c'est d'avoir des conséquences. Moi, depuis que je suis arrivée et que ça va continuer, c'est comme ça, c'est des conséquences. (...) Il y a des femmes qui trouvaient qu'elles avaient respecter les règlements mais pas d'autres. Qu'est-ce qu'il faut faire ? C'était pas juste puis voilà* (Coord., temps 2). Les règles visent à s'assurer du même traitement envers toutes. *Les règlements étaient surtout, pour nous ils étaient là pour offrir une équité de traitement, pour faire en sorte que quand on était mises au courant d'une situation, on allait traiter les femmes de la même manière* (Coord., temps 4). De plus, l'application de sanctions rend cohérent le discours et l'action: la menace ne suffit pas, elle doit conduire à agir.

*Voilà, l'objectif c'était ça aussi. Puis de dire: bon bien là, aussi pour à la limite, sécuriser les filles sur: on applique les règlements pour tout le monde, et aussi pour arrêter nous, comme équipe d'intervention de faire des menaces qui ne mènent à rien. (...) Tu dis ben là, un instant là. Elles me niaient ces filles-là dans le bureau, elles ne font rien, elles font juste nous dire que... Pis il n'y a jamais rien qui arrive, il n'y a pas de conséquence. Donc, elle est aussi illogique. Fait qu'à la limite tu dis: bon bien là il y a une loi, il y a une application des lois puis il faut qu'il y ait des conséquences* (Coord., temps 2).

### 5.3.3. Le contexte: un mouvement de formalisation de l'aide

La production de ces règlements bien intentionnés doit cependant être située en contexte pour que l'on puisse donner un sens aux réactions vives des clientes suite à la décision unilatérale de l'équipe d'imposer des RGO (voir 5.3.4). Dès l'automne 2001, le contexte est caractérisé par un mouvement graduel de formalisation de l'aide. Ce mouvement se révèle à travers l'analyse d'un autre processus de décision unilatérale portant sur les conditions structurelles des rapports P<->C: l'incident du *Mot dans la porte*. Il constitue un marqueur de la distanciation entre les clientes et les professionnelles, une distanciation accentuée par l'implantation des *Règlements internes* qui orientent vers la structuration de rapports P<->C formels.

#### 5.3.3.1. Le *Mot dans la porte*: un cadre imposé pour les rapports P<->C

Lors du dépôt officiel des *Règlements internes*, des clientes soulignent spontanément la distance qui existe entre elles et l'équipe et le sentiment que deux clans se forment graduellement. [...] *il n'y a pas beaucoup de frottement entre les participantes et les intervenantes ! (Sylvie); Moi je trouve que vous êtes là mais que vous n'êtes pas là !. Il y a les mères d'un côté et il y a les intervenantes de l'autre (Lise, Notes d'obs., RGO, 27-9-01)*. Ce constat majoritaire renvoie à l'incident récent du *Mot dans la porte* qui introduit un nouveau cadre temporel pour les rapports P<->C et marque la structuration de rapports plus formels. L'analyse de cet incident est particulièrement pertinente pour différentes raisons. À l'instar des *Règlements internes*, le *Mot dans la porte*: 1) résulte d'une décision unilatérale, 2) les problèmes qui justifient sa mise en place ne sont pas discutés collectivement, 3) la décision provoque un effet de surprise en raison de son caractère imprévisible dans le contexte, 4) le contenu de la décision, non soumis à la négociation, porte également sur des dimensions structurelles du rapport P<->C, 5) elle produit un effet de distanciation et marque, pour certaines, la détérioration des rapports P<->C. Examinons les conditions de cette décision et ses conséquences (intentionnelles ou non intentionnelles) sur les clientes.

Dès la rentrée, en septembre 2001, l'équipe décide d'élaborer *une grille d'accueil avec des périodes fixes pour répondre aux besoins des clientes* ainsi qu'un *système de communication affiché à la porte des bureaux pour les rencontres prévues et pour les situations d'urgence* (CR-Int., oct. 00 à déc. 01, p. 3). Essentiellement, l'affiche informe les clientes d'un nouveau code de communication à utiliser pour contacter l'équipe: deux ou trois coups de sonnette sont requis, selon



qu'il s'agisse d'un rendez-vous formel déjà prévu, ou d'une urgence. Cette décision unilatérale questionne.

*Je sais pas pourquoi elles ont fait ça mais ça me donne l'impression à moi qu'il y a eu de l'abus. J'ai l'impression que si on y allait juste quand c'est pertinent, ils auraient jamais mis ça. Parce qu'elles auraient dit, à chaque fois qu'il y a une fille qui vient, c'est pertinent. Fait que je me dis que ça arrive souvent que c'est pas pertinent pour qu'elles aillent jusqu'à mettre une feuille. Cette feuille-là elles l'ont mis hier. (...) On était pas au courant du tout, ils ont dû réaliser ça en réunion d'équipe (Claudia, temps 1).*

Inattendue, la décision provoque un effet de surprise et marque, selon celle-ci, un virage dans les rapports P<->C, jusqu'alors moins formels et appréciés.

*Nous autres, on était dehors avec nos enfants, et là eux autres, elles venaient manger leur lunch sur l'heure du dîner dans la cour, là, tout le monde parlait avec elles, c'était drôle, j'aimais ça. (...) On est arrivées un jour. On en a parlé après, ça c'est sûr, elles [les intervenantes] étaient obligées. Mais le jour même qu'elles ont mis la feuille, elles en ont pas parlé à l'avance là. On est arrivées et on voit ça. Il faut sonner pis, sonnez 3 fois en cas d'urgence. Pourquoi ? Hein, c'est quoi ça ? Les choses ont changé soudainement [ici] et les participantes n'ont pas compris (Léa, temps 2).*

Faute de dialogue, le *Mot dans la porte* est incompris des clientes, le rationnel sous-jacent à cette décision n'ayant pas encore été communiqué au moment de l'affichage. Devant l'absence de rationnel connu, chacune y va de ses propres réactions et interprétations. D'emblée, celle-ci se sent responsable: aurait-elle abusé pour que l'équipe en arrive là ? *Moi juste avant je suis allée faire des photocopies une fois là, je me sentais super gros, (...) je me demandais ben voyons, dans le fond pourquoi elles sont là. J'ai-tu abusé et tout ça (Claudia, f.g.).* Pour une autre, un tel geste témoigne du peu d'importance qu'on leur accorde. *Ça nous a comme montré, vous êtes le moindre de nos soucis, à moins que ça soit vraiment urgent là, je me donnerai peut-être la peine de me déranger on prendra rendez-vous (Chloé, f.g.).* Celle-ci raconte que devant le constat du *Mot dans la porte*, plusieurs s'opposent en contrevenant à la directive. *Là, tout le monde ont fait, on va sonner pareil. Là elles [les intervenantes] voyaient qu'on s'en foutait du papier, fait que là elles en ont parlé en réunion de groupe (Léa, temps 2).*

Effectivement, lors de la RGO de septembre 2001, l'équipe donne, *a posteriori*, des explications sur les codes de communication. Précisons que ces informations précèdent le dépôt officiel des *Règlements internes*. Devant les réactions soulevées, une professionnelle précise aux clientes qui ont déjà pris connaissance de l'affiche, qu'elles n'ont pas été avisées à l'avance car *ce n'était pas décidé*. Elle rappelle qu'en cas d'urgence, il faut sonner trois fois et qu'une *urgence doit*

*être une urgence: vous avez besoin de parler, ça ne peut pas attendre.* Pour une rencontre prévue avec l'*intervenante de suivi*, il faut sonner deux fois. Une cliente, forte de son expérience, informe les autres qu'il faut prendre bien soin de *faire deux coups séparés sinon ça sonne comme une urgence !* Enfin, poursuit la professionnelle, pour d'autres besoins, il faut téléphoner et laisser un message. Ils sont pris chaque jour et un membre de l'équipe rappellera dans un délai de 24 heures (Notes d'obs., RGO, 27-9-01). En référence aux demandes d'envoi de télécopies, il est rappelé qu'elles ne sont pas des *adjointes administratives* mais qu'elles sont là, si les clientes *ont vraiment besoin* d'elles. Enfin, l'importance de respecter ces codes est soulignée: *c'est un moyen de communication (...) cela permet à la fois de répondre à vos besoins et à la fois de nous donner un cadre de travail qui respecte nos limites.* Il est précisé que ce système sera implanté encore un mois, *compte tenu des changements actuels dans l'équipe*, qu'il sera révisé et qu'il y aura *peut-être des journées de disponibilité dans la semaine, comme avant* (Notes d'obs., RGO, 27-9-01).

Or, cette structure formelle de fonctionnement est maintenue plusieurs mois. Par ailleurs, la coordination considère que le service d'accueil, *offert en personne ou par téléphone, joue un rôle de soutien essentiel aux femmes dans leur quotidien* mais reconnaît que ce service *a été variable. Depuis l'automne, cet horaire a été réduit.* Elle justifie la réduction du service par *l'horaire chargé des intervenantes à l'automne (...), l'inauguration, le départ de deux intervenantes en congé de maladie et le remaniement de l'équipe* (CR-Int., oct. 00 à déc. 01).

Bien que les clientes ne s'attendent pas à un service d'aide sans interruption, cette disponibilité restreinte répond difficilement aux besoins: *il y avait une équipe pour m'encourager, même si on m'a pas beaucoup encouragée elle était là pareil. (...) c'est sûr que je voulais pas qu'elle soit là 24 heures sur 24, ça aurait été trop là, mais souvent quand je voulais parler, c'était jamais possible* (Léa, f.g.).

*Moi là, les intervenantes, je comprends qu'eux autres aussi elles doivent aller chez eux, dormir et tout ça, faire leurs affaires. Mais au moins durant l'heure, de 8h00 à 5h00, qu'il y en a une au moins de disponible, s'il y a une urgence. Parce que moi ça m'est arrivé, il y avait vraiment une urgence là et il y avait personne disponible, elles étaient supposément toutes occupées* (Lise, f.g.).

Cette décision relative au cadre temporel des rapports P<->C peut se justifier en fonction des exigences d'implantation d'un nouveau projet et de la réalité d'une équipe réduite appelée à se restructurer. Or, l'absence de dialogue ne fait pas appel à la compétence des clientes, capables de comprendre le contexte et le rationnel entourant la décision. *On est capable de comprendre. Quand*

*j'ai vu la pancarte (...) je me suis dit: sont ben sauvages ! Mais là, vous expliquez pis je comprends* (Viviane, Notes d'obs., RGO, oct. 01).

### 5.3.3.2. Le manque de frottements: l'écart entre le rêve et la réalité

À la période du bilan annuel (déc. 2001 à janvier 2002), unanimement, les clientes déplorent le manque de disponibilité des professionnelles et le peu de contacts en dehors du rapport formel. *C'est sûr on a une rencontre une fois par mois avec eux autres, sauf que. Juste dire, hey salut, comment ça va. S'intéresser à nous autres autre que nos rendez-vous, en dehors de ça* (Sacha, f.g.). Le constat suivant émerge: les professionnelles ne sont pas toujours présentes pour intervenir ni pour échanger ni pour créer des liens informels avec elles. La majorité déplore le fait qu'elles aient trop de *paperasse* à faire, qu'elles soient toujours *en réunion* et qu'elles ne soient *pas là pour elles*. Ce constat constitue, pour plusieurs, l'une des *mauvaises surprises* du projet. *La moins bonne surprise, ben, les intervenantes sont pas beaucoup avec nous autres. Elles sont plus dans leur bureau* (Sacha, f.g.). Le manque de frottements P<->C constitue un écart entre le rêve du projet et la réalité vécue: une réalité dissonante aux yeux de celles qui s'attendaient à recevoir davantage de soutien, malgré leur crainte, au départ, d'un contrôle exercé par les professionnelles. *Je peux toujours encore comprendre qu'elles sont pas toujours disponibles, mais c'est sûr que ce serait important qu'elles soient là pour nous parce que c'est ce qu'elles nous avaient dit au début, être une ressource pour aider les mères* (Anne, f.g.).

La situation évolue peu au cours de l'automne 2001. *Les intervenantes d'un côté, les filles de l'autre pis eux autres, elles sont dans leur bureau et nous autres, on est toujours de notre côté (...)* Ça a pas changé (Sacha, f.g.) Pour cette autre, la situation est moins pire. *En premier, des fois quand elles étaient dehors on allait les rejoindre, on parlait un peu avec elles, pas de problème. Après, dès qu'elles sont revenues de vacances, distantes. Là elles recommencent à se replacer un peu* (Johanne, f.g.). La non disponibilité des professionnelles questionne: les clientes ne connaissent pas la nature ni les conditions de leur travail. À l'instar du *Mot dans la porte*, ces conditions inconnues engendrent l'émission d'attributions causales multiples. Chacune y va de ses interprétations. Les causes externes invoquées ont trait à l'organisation du travail (quantité de tâches, rôle des professionnelles), aux valeurs de l'équipe (respect de l'intimité) ou encore aux rapports entre l'équipe et les partenaires (exigences, reddition de comptes).

Ainsi, plusieurs comprennent que la situation est liée à un débordement de tâches.

*Elles [les intervenantes] ont dit, s'il y a un papier c'est pas pour rien. C'est un débordement, on a trop de dossiers et d'autres affaires. Des affaires que eux ils font*

*ici, tout un autre côté avec les partenaires, les rencontres, tout ça. Elles ont dit, on a beaucoup de trucs de ce côté-là fait que malheureusement on peut plus vraiment vous voir pour rien là, juste pour le fun. J'ai dit, ouais c'est quasiment, c'est un peu drastique comme méthode (Léa, temps 2).*

Or, elles se demandent ce qu'elles font dans leur bureau, ce qui justifie un tel débordement.

*Moi je sais quasiment pas ce qu'elles font, je le sais pas du tout. (...) Mais eux autres elles nous en parlent, elles nous l'ont dit dans les rencontres combien de fois. Mais on sait pas, là. Moi je leur fais confiance, je pense pas qu'elles vont mentir là-dessus (Léa, f.g.). Je m'excuse mais où c'est chargé, c'est ça qu'on veut savoir aussi ? (Laurie, f.g.).*

Une autre invoque les valeurs de respect de leur intimité véhiculées par l'équipe, pour expliquer le peu de contacts informels avec les professionnelles dans la cour extérieure. *Pis aussi un moment donné cet été on était assis dehors et les intervenantes venaient pas trop nous voir parce que c'est comme rentrer dans notre intimité, comme chez-nous, ça je trouve ça plate un peu (Sacha, f.g.).* D'autres pensent que les professionnelles *n'ont pas le droit* d'avoir plus de contacts avec les clientes et que leur rôle doit être *juste professionnel*.

*J'avais déjà demandé à une réunion pourquoi ils veulent pas faire de contact, ils disent qu'elles ont pas le droit de faire des contacts avec nous autres, est-ce que c'est vrai ça. (...) Elles disaient que non, elles avaient pas le droit, qu'elles faisaient seulement leur travail. Ça devait être juste comme ça (Lise, f.g)... Que ça devait juste être professionnel (Sylvie, f.g.).*

Enfin, le débordement est parfois associé à l'obligation de l'équipe de rendre compte de son travail auprès des partenaires. *C'est sûr que c'est une grosse machine hein, il y a ben des partenaires, il faut qu'elles rendent des comptes, qu'elles disent: c'est ça, c'est fait, ça c'est pas fait (Luce, f.g.).* Du point de vue de certaines, les professionnelles n'ont pas le choix d'accomplir toutes ces tâches: *le service est pas très bien, en voulant dire qu'elles sont pas tout le temps là pour nous, mais elles ont pas le choix, elles ont autre chose à faire là (Chantal, M., f.g.).* Plusieurs sont d'avis que les partenaires exigent trop des professionnelles. Pour certaines, ce débordement explique leur épuisement et leur départ. *Ils [les partenaires] auraient dû construire [le projet] correctement avec les intervenantes pour nous aider, parce que c'était ça le but.(...) mettre plus d'employés pour avoir une meilleure approche avec les filles, qu'on soit plus satisfaites et qu'il y ait peut-être moins de maladie justement (Léa, f.g.).* De telles attributions de responsabilités externes ne sont pas sans conséquences sur la structuration des rapports P<->C et sur le mouvement de prise de pouvoir des clientes au sein du projet (voir 5.3.8).

### 5.3.3.3. Les conséquences non intentionnelles de la non disponibilité

À l'heure du bilan annuel, l'équipe communique plutôt les retombées positives du service d'accueil réduit et variable, en mentionnant la capacité d'adaptation des clientes. *Les résidentes peuvent laisser un message sur le répondeur et sont rappelées dans les plus brefs délais. Nous avons constaté que les résidentes se sont graduellement adaptées à la situation changeante de l'accueil et de l'équipe. Néanmoins, elle reconnaît qu'il existe un réel besoin pour un service d'accueil et précise que depuis l'embauche d'une intervenante qui remplace les travailleuses en congé de maladie, l'équipe est en mesure de répondre aux besoins des femmes durant toute la semaine* (CR-Int., oct. 00 à déc. 01). La situation s'ajuste à compter de 2002 avec la formation d'une deuxième équipe stable.

L'équipe souligne aussi les requêtes répétées de rapprochement formulées par les clientes, mais invoque le facteur *saison* comme contrainte. Elle conclut somme toute que le type d'intervention individuelle spontanée et informelle est assez fréquent: un bilan qui ne laisse pas entrevoir de changement en faveur de la requête des clientes. L'équipe invoque leur débrouillardise à trouver des moyens pour venir d'elles-mêmes vers l'équipe et répondre à leurs besoins.

*Les résidentes (...) ont souvent articulé le souhait de voir plus souvent les professionnelles dehors (dans la cour). Cependant, il est évident que l'automne et l'hiver ne favorisent pas ou peu ce type d'intervention. Toutefois, les résidentes les plus attachées à cette pratique trouvent toujours une façon de communiquer avec les intervenantes en dehors des heures de rencontres prévues en téléphonant plus ou moins régulièrement pour nous faire part de leurs besoins vécus ou insatisfactions* (CR-Int., déc. 01).

Or, le point de vue des clientes apporte un éclairage différent sur les conséquences non intentionnelles de ces conditions structurelles qui caractérisent les rapports P<->C. La décision unilatérale, imprévisible et sans rationnel connu, renforce l'asymétrie du rapport et révèle l'inégalité des acteurs, comme le précise celle-ci. *Ça j'ai trouvé ça, mettre la feuille c'est comme si on nous dit, là c'est fini, là on se fout de vous là, c'est comme là on a d'autres choses à faire. (...) Quand même tu en prends un coup, tu dis, câline. Moi je trouve qu'il y a des fois que c'est pas égale à égale* (Léa, temps 2). Aux yeux d'une autre, l'incident marque la détérioration du climat entre les clientes et les professionnelles. *Moi je pense que ça a changé depuis qu'elles ont collé leur petite feuille dans la porte là, ne pas déranger, sonnez 2 fois en cas d'urgence. Ça, ça a fait une espèce de froid là, c'est là que ça a commencé moi je trouve* (Chloé, f.g.). L'incident sème le doute à l'effet que quelque chose ne va pas dans la ressource. Une cliente relie ce virage dans les rapports P<->C et la décision

des professionnelles de la première équipe de quitter le projet: une autre décision, sans rationnel connu des clientes (voir chap. 6).

*Avant qu'il se fasse les changements, on le remarquait, elles mettaient des trucs dans la porte (...). Et tu appelais, tu avais pas la ligne. Comme là j'ai dit, oh il y a quelque chose qui cloche là. On se doutait toutes de quelque chose, tu sais. Là, après justement, elles ont été changées. Elles ont pris des décisions qu'elles changeaient de travail. Ça a été je pense dur pour toutes nous autres. Toutes les filles ici, sur 30 au moins 28 qui vont dire la même chose (Léa, temps 2).*

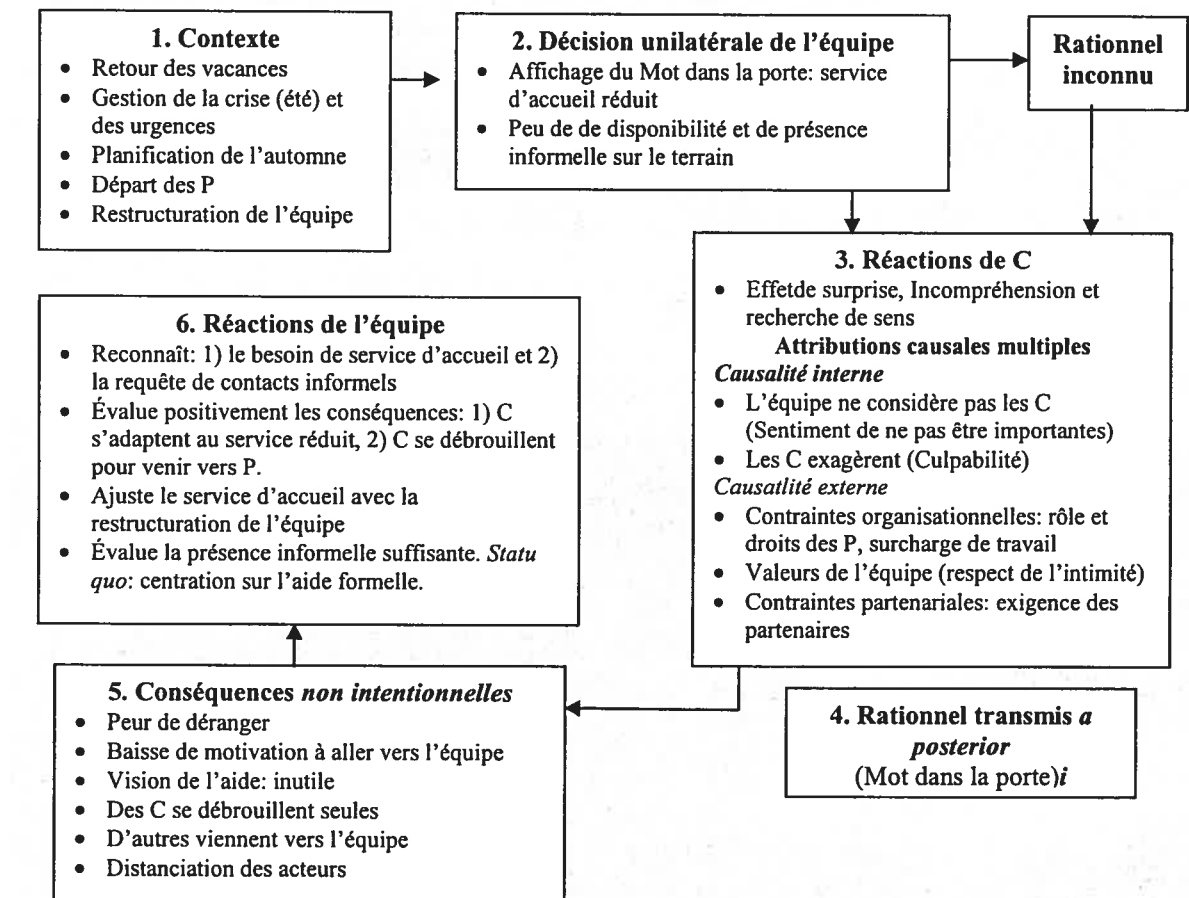
Enfin, l'absence de réponse aux besoins ou le délai introduit avant d'obtenir un rendez-vous et d'y répondre, renvoie les clientes à elles-mêmes et agit sur leur motivation et leur capacité de recourir à l'équipe ainsi que sur leur perception de son rôle. Les professionnelles ne sont plus jugées utiles, du point de vue de cette cliente. *On appelle et on tombe toujours dans les boîtes vocales (...). À chaque fois qu'elle me donnait un rendez-vous, mon problème était déjà réglé quand j'allais. Fait qu'elles sont pas utiles à grand chose (Lise, f.g.).* L'absence de soutien offert au moment où le besoin s'exprime, diminue la motivation à se tourner vers l'équipe et à s'ouvrir et, par conséquent, accentue le mouvement de distanciation dans le rapport P<->C. *Tu vas t'arranger pour régler ton problème, tu vas passer dessus pis tantôt ça te tentera plus d'en parler (Chloé, f.g.).*

En conclusion, l'incident du *Mot dans la porte* marque, avec les *Règlements internes* la formalisation graduelle de l'aide, laquelle génère chez les clientes un sentiment de distance dans leurs rapports avec les professionnelles. Le schéma suivant résume les conditions, rationalisations et conséquences de l'incident et du manque de rapports informels P<->C (voir Figure 7 en page 210).

On constate que les clientes ne sont pas conviées au processus décisionnel portant sur les conditions des rapports P<->C. L'absence de dialogue ne leur permet pas de connaître les contraintes structurelles auxquelles les professionnelles sont confrontées ni de partager leurs besoins respectifs. Alors que le *Mot dans la porte* et les *Règlements internes* émergent de décisions unilatérales de la part de l'équipe, son peu de présence dans des lieux plus informels (logement, cour) relève plutôt de la non-décision. En effet, l'équipe ne transmet pas aux clientes de décision claire concernant le cadre spatial d'intervention qu'elle privilégie, mais, de fait, privilégie les lieux formels.<sup>17</sup> Dans les deux cas, les conditions inconnues rendent les clientes incompetentes à comprendre les décisions de l'équipe. La recherche de sens conduit à formuler des attributions causales multiples, parfois erronées et empreintes chez certaines, d'une subjectivité qui prend

parfois racine dans des expériences antérieures de rejet et de culpabilisation. Bien que les décisions de l'équipe produisent des conséquences non intentionnelles positives pour certaines (adaptation, débrouillardise), elles comportent cependant des effets pervers. Cette expérience comporte le risque d'influencer négativement le recours des clientes à l'aide formelle, un mouvement vers l'extérieur par ailleurs considéré utile au processus d'*empowerment*.

Figure 7. Cadre spatio-temporel des rapports P<->C: conditions, rationalisations et conséquences non intentionnelles



C'est dans ce contexte de formalisation de l'aide que s'inscrit la décision unilatérale de l'équipe d'implanter ses Règlements internes et le mouvement d'opposition collective des clientes face aux rapports collectifs P<->C, formels et obligatoires (RGO). La réaction des clientes est aussi tributaire de d'autres conditions et expériences entourant leur vie collective au sein du projet.

<sup>17</sup> L'analyse des conditions de l'action des professionnelles éclaire les facteurs en cause dans cette non-décision (voir chap. 6) et l'analyse des rapports dyadiques P<->C éclaire les conséquences liées au cadre spatial formel et informel des rapports P<->C (voir chap. 8).

### 5.3.4. Les conditions d'émergence d'un mouvement général d'opposition aux RGO

La majorité des clientes convient aisément qu'il est important de partager des moments en groupe. Or, elle s'oppose fermement aux rencontres de groupe formelles et obligatoires et au système d'avis du fait que 1) les RGO ne sont pas prévues au contrat d'engagement qui les lie au projet et constituent, de leur point de vue, une condition inconnue du contexte, 2) le contenu et le fonctionnement de ces rencontres génèrent déjà des insatisfactions et, l'agenda demeure la prérogative de l'équipe, 3) la structure des RGO ne rencontre pas les intérêts des clientes pour des activités à visée plus sociale ou récréative, 4) les RGO imposées sous peine d'avis d'éviction renvoient à une approche caractérisée par l'obligation et la menace.

#### 5.3.4.1. Les RGO, une condition inconnue du contexte

L'effet de surprise devant l'obligation de participer à des RGO est certes fonction du caractère unilatéral de la décision mais surtout de la compréhension qu'ont les clientes de leurs droits et obligations dans le contexte. Alors que l'équipe en appelle à leur responsabilité face à leur engagement de départ, les clientes sont unanimes à affirmer que, contrairement au suivi individuel, les RGO n'ont jamais fait partie du contrat qui les lie au projet. *Les réunions, en individuel ça me dérange pas parce que ça fait partie du contrat, (...) Par contre, moi où j'ai eu vraiment un choc, je le répète, c'est à [mon âge] là, m'obliger là, ça m'a fait comme si j'étais à l'orphelinat, de m'obliger à aller à une réunion* (Laurie, f.g.). Modifier un contrat entendu sans impliquer les clientes dans le processus de décision relève d'une décision imposée. *C'était pas écrit dans le contrat que tu es obligée de te rendre à ces rencontres-là. C'est comme si qu'ils déchirent le contrat qu'on avait fait avant et ils le modifient, sans rien nous aviser et on n'a pas le choix d'accepter. Ils nous ont comme imposé ça* (Josée, temps 2).

Pour la majorité, les RGO comme le manque de disponibilité de l'équipe, font partie des mauvaises surprises du projet. *La mauvaise surprise c'est la maudite rencontre obligatoire que moi je peux pas sentir et les avis qui va avec ça quand tu y vas pas* (Ève, f.g.). L'unilatéralité de la décision et l'uniformité de l'approche suscitent l'incompréhension, vu l'esprit du projet et les besoins différents des clientes (Notes d'obs., RGO, 27-0-01).

*Je n'ai pas grand-chose à dire. Je ne comprends pas... [Dans le projet], on est supposé être une communauté: les femmes, les intervenantes, les organismes. C'est pas supposé être égal ? On aurait dû en parler avant. On n'est consultées sur rien.*



*Ici chaque fille a son évolution à faire; y a des filles pour qui c'est plus dur.  
(Marie, Notes d'obs., RGO, 27-9-02).*

Les réactions de colère sont amplifiées du fait que la décision unilatérale: 1) est inattendue, 2) constitue une forme de bris de contrat, 3) est dissonante par rapport à la connaissance qu'elles ont du contexte. Dans le cadre du projet, les clientes sont liées par un Bail, associé à la prise de possession d'un logement, ainsi que par une *Convention* qui encadre leur participation à l'intervention et au milieu de vie. L'analyse de ces documents formels et des événements entourant l'engagement des clientes au projet éclairent leur réaction d'opposition.

Lors des séances d'information, les candidates apprennent qu'elles doivent élaborer un projet de vie personnel, participer à un suivi individuel minimal, s'impliquer dans la vie communautaire, participer à une recherche et qu'elles ne peuvent pas cohabiter avec un conjoint durant la durée de leur séjour. Avant d'intégrer la ressource, elles signent un Bail, une *Convention* et des documents relatifs aux *règlements en vigueur*. Séparée du bail, la *Convention sur les conditions d'occupation d'un logement transitoire avec support communautaire* engage trois catégories d'acteurs: la cliente, l'organisme propriétaire et l'organisme responsable de l'intervention. Il est stipulé clairement que *l'accès au logement relève d'une démarche de réinsertion sociale, qu'il (...) est offert en support aux objectifs d'intervention [du projet], subventionné et fourni de façon transitoire pour la durée de la démarche d'insertion, cette durée étant fixée à trois ans. Par cette convention, la participante s'engage à: signer et respecter le cadre de vie et les règlements en vigueur, se conformer aux obligations telles que décrites dans la démarche d'insertion.* Il est aussi précisé qu'*à défaut de respecter ces engagements, elle devra quitter son logement (1) mois après avoir reçu un avis* (Convention, p.2).

Enfin, les règlements en vigueur renvoient au document *Règlements d'immeubles*. Les *règles de vie* renvoient aux règlements du projet, entendus entre l'équipe et les clientes. Or, ces règles ne sont ni décidées ni écrites à la période où les clientes intègrent la ressource (hiver-printemps 2001) Elles se sont clarifiées au cours de la première année d'implantation donnant lieu à la production de *Règles d'Art de vivre*, décidées par les clientes (voir 5.2) et de *Règlements internes* décidés par l'équipe d'intervention.

Les règlements sont donc rendus formels après la signature du contrat. Toutefois, les clientes partagent au départ, une même compréhension de leurs responsabilités (élaborer un projet de vie et participer au suivi individuel, participer à la vie communautaire, participer à la recherche), de leurs droits (accès à un logement et à une place en garderie pour leur enfant, à un soutien

minimal d'une équipe d'intervention) et des règlements qui prévalent en regard de la cohabitation. L'obligation du suivi individuel est consonante avec la vision qu'elles ont du projet et leur responsabilité d'élaborer un projet de vie personnel. *[Les intervenantes] (...) il faut qu'elles nous surveillent un petit peu parce que dans le fond c'est un projet de vie qu'on a voulu, il faut qu'elles nous aident (...) qu'elles suivent un peu si on fait bien nos démarches. C'est un peu les droits (Ève, temps 1).* De plus, la *Convention* qu'elles ont signée stipule clairement que *le logement de transition soutient (...) une démarche de transition vers l'autonomie (...) L'utilisateur s'engage dans une démarche de prise en charge personnelle, de réorganisation de vie ou d'insertion sociale (...)* (Programme d'Accès Logis, Convention).

Il en va autrement de la décision relative à l'obligation de participer à des RGO. Elle est imprévisible car elle constitue une condition inconnue du contexte: *les réunions une fois par mois là, de groupe. Ça on m'avait pas avertie de ça, c'est arrivé par après* (Manon, f.g.). Néanmoins, telle qu'on leur a présentée au départ, la ressource est vue comme un *milieu de vie*, comme une *communauté* où la participation active de toutes ainsi que la prise de décision collective seront des aspects privilégiés. Ce volet collectif, situé au coeur du projet, suscite l'enthousiasme de plusieurs.

*J'ai compris aussi que dans leur tête à eux autres c'est vraiment coopératif, c'est vraiment bon (...) dans la philosophie [du projet] c'est vraiment la coopération qui compte. Qu'est-ce que j'ai trippé aussi c'est de faire des comités de travail pour organiser des choses et non que ce soit juste [le projet] qui organise tout à notre place (Marie, temps 1).*

Toutefois, le contrat n'engage les clientes à aucune forme particulière de participation collective. Dans ces conditions, la participation aux RGO n'est pas vue comme une obligation. Quelques-unes, soucieuses de se concentrer sur la réalisation de leur projet d'études, s'assurent même de vérifier l'engagement attendu d'elles avant de s'engager. *Je me suis renseignée, est-ce que je suis obligée de participer à une quelconque chose, à par mon entrevue individuelle, parce que ça se peut que j'aie pas le temps. Ils m'ont répondu non, que j'étais pas obligée. C'était ça moi, mon contrat que j'ai compris* (Andrée, f.g.). Néanmoins, une cliente, très intéressée par le volet communautaire du projet, envisage sa participation comme une responsabilité. *C'est sûr qu'au départ on avait pas dit de façon explicite qu'il allait y avoir des rencontres obligatoires une fois par mois, mais moi personnellement je trouve que ça avait ben de l'allure (...) je trouve que cette rencontre là, elle rendre comme dans mes responsabilités de vie en communauté* (Claudia, f.g.).

Depuis une telle compréhension de leurs droits et obligations ainsi que de l'esprit d'un projet où l'on promeut le pouvoir des clientes, on comprend qu'elles acceptent l'obligation d'un

suivi individuel, rejettent l'obligation d'un suivi collectif obligatoire (RGO) et réagissent vivement aux décisions unilatérales de l'équipe d'intervention.

#### 5.3.4.2. Les RGO: une expérience collective difficile

Le mouvement d'opposition à l'égard des RGO s'inscrit dans un contexte où ces rencontres soulèvent déjà un bon nombre d'insatisfactions: 1) le contenu est centré sur les problèmes et sur la réglementation, 2) le climat génère des tensions, et 3) les décisions entourant les échanges sont unilatérales. Dans ces conditions où la production de l'ordre du jour demeure la prérogative de l'équipe d'intervention, le fonctionnement des RGO ne favorise ni une prise de pouvoir des clientes sur leur rapport collectif, ni une réponse à leurs intérêts collectifs. Par surcroît, le cadre temporel des RGO bouscule et augmente le défi de concilier étude et famille.

Les premières RGO tenues en 2001, lieu formel pour soutenir la résolution des problèmes collectifs, engendrent davantage d'agressivité dans les rapports entre clientes qu'elles ne favorisent le développement des liens de solidarité escomptés par l'équipe: *on sortait de là on voulait tuer tout le monde* (Viviane, f.g.). Plusieurs en gardent un souvenir amer: *c'est les rencontres du début qui nous ont traumatisées* (Sandra, f.g.); *Ah mon Dieu, c'était l'enfer. Les filles portaient en pleurant* (Mégane, temps 2). À leur tour, les professionnelles vivent péniblement ces rencontres qui exigent d'elles de gérer des échanges difficiles dans un contexte de grand groupe.

*Je me rappelle au mois d'août (...) j'ai animé la rencontre de groupe officielle plus, en fait c'était un retour sur l'été. Je suis sortie de là j'étais lessivée, vidée, épuisée et c'était d'une platitude, c'est l'horreur animer comme ça. (...) C'est sûr que c'est du grand groupe puis c'est une genre de partie d'individus, puis il faut démêler, clarifier des choses, leur apprendre* (Professionnelle, temps 3).

Une cliente explique l'expérience difficile à la lumière du contexte; toutes, clientes et professionnelles, sont confrontées au défi de s'intégrer dans ce nouveau projet et de s'ajuster.

*Moi je pense que dans un sens c'est normal parce qu'on est 30 et on a pas toutes vécu en communauté, il faut toutes s'adapter. (...) eux autres aussi [l'équipe] c'était nouveau, tout le monde rentrait dans un nouveau monde et on a peut-être comme toutes rentrées dedans en même temps. Là wow* (Viviane, f.g.).

Les premières rencontres sont le lieu d'émergence des préoccupations respectives de ces acteurs et sont plus souvent centrées sur les problèmes vécus. *De quoi on parlait ça arrêtait pas. C'était pas bien parce qu'on parlait pas des choses comment ça allait bien* (Sandra, f.g.). Les préoccupations personnelles, les conflits individuels ou collectifs cherchent un lieu d'expression et de résolution. Les échanges sont plutôt marqués par une absence de frontières entre le privé et le

public: *au début (...) les filles avaient beaucoup à dire, mais justement elles faisaient pas la différence entre ce qu'elles devraient dire aux professionnelles ou peut-être juste à leur voisine, elles le disaient à toute l'équipe et le monde répétait des histoires et des rumeurs* (Mégane, temps 2). Les problèmes sont exposés sur la scène collective et leur résolution publique engendre des règlements de compte et des prises à parti auxquelles il est difficile d'échapper.

*C'était du bitchage entre deux personnes, mais c'était un problème personnel auquel toutes les autres assistaient. Pis ça, ça avait comme pas d'allure, en même temps moi je trouvais que j'étais obligée de subir ça, ça me tentait pas. J'avais pas le goût de prendre parti pour une des deux, j'étais pas impliquée et on est pas à la lutte là, dans l'arène au milieu et battez-vous (...), veut veut pas, ça faisait monter la tension et là des fois tu avais le goût de dire quelque chose toi aussi, pis ça finissait plus* (Claudia, f.g.).

Devant un tel constat, les professionnelles décident d'introduire et d'appliquer avec rigueur une règle de communication incitant les clientes à faire désormais la différence entre ce qui relève d'un conflit personnel et ce qui concerne l'ensemble du groupe (Notes d'obs., RGO, oct. 01). Cette décision est vue d'un très bon œil et elle porte fruit. *S'il y a un problème entre deux filles (...) tu le fais pas devant tout le monde là (...) si on a besoin des intervenantes elles sont là, sauf qu'elles te permettent plus de le faire devant les 30 personnes. (...) ils ont mis un arrêt à ça et c'est ben correct* (Claudia, f.g.).

Cette règle s'ajoute à d'autres rapidement implantées par les professionnelles devant le constat des échanges plutôt chaotiques entre les clientes. Rappelées au début des rencontres, sept grandes règles renvoient à des grands principes de responsabilité, d'écoute, de respect, d'ouverture, de franchise et de confidentialité. Plus concrètement, les clientes sont informées: 1) des procédures pour obtenir un droit de parole (ex. lever la main), 2) des stratégies ou façons de faire que les professionnelles adopteront pour gérer les échanges (ex. reporter un droit de parole, interrompre la parole ou reporter un sujet d'intérêt jugé hors d'ordre), et enfin 3) du rationnel sous-jacent à chacune de leurs stratégies (ex. permettre à chacune de s'exprimer, laisser la chance à celles qui s'expriment moins, éviter d'éterniser les échanges). Ainsi, les requêtes des clientes en vue de donner leur opinion sont gérées formellement par une professionnelle qui note de tours de parole et s'octroie la prérogative de les modifier ou d'interrompre en fonction du rationnel déjà invoqué (Notes d'obs., RGO, sept. et oct. 01).

La communication de ce rationnel rend prévisibles les stratégies utilisées par les professionnelles. Les règles ont des retombées positives: elles structurent les échanges plus efficacement. *Chacun a droit à son tour de parole. Il faut que tu lèves la main. Pis emporte-toi pas,*

*gueule pas* (Viviane, f.g.). La décision de l'équipe est unilatérale mais considérée légitime dans le contexte, vu l'insatisfaction générale et le comportement d'abus de certaines. *Les règlements c'était justement parce qu'il y avait des abus là, fait que ça déjà et il y avait beaucoup de divergences, le monde pensait pas pareil, les 30 on pensait pas pareil. Quelqu'un met son commentaire, l'autre argumente, l'autre elle fait ça* (Jessica, f.g.). Pour cette autre, les professionnelles n'ont pas le choix d'imposer ces règles. *C'est pas nous qui l'avons décidé. Ben les gens étaient d'accord parce qu'on savait toutes que ça fonctionnait pas du tout. (...) Les professionnelles ont mis des règles. Ça a été imposé mais elles avaient pas le choix là* (Manon, temps 2).

Nonobstant le bien fondé des décisions unilatérales de l'équipe, on constate que dans un contexte où les rapports P<->C sont insatisfaisants, la prérogative des professionnelles d'user de la stratégie d'interruption, met à jour l'asymétrie des pouvoirs entre acteurs: *les intervenantes nous coupent vraiment parfois la parole. Elles nous disent comme, fermez vos gueules là maintenant, c'est assez* (Sylvie, f.g.). En situation de conflit, la stratégie d'interruption peut être perçue comme une forme de *favoritisme* à l'égard de celles qui appuient la position de l'équipe. *Il y a du favoritisme (...) Je trouve, dans les réunions il y en a qui parlent toujours plus que d'autres pis qui se lèvent même pas la main, mais c'est pas grave, c'est eux autres* (Léa, f.g.).

L'ordre du jour résulte aussi d'une décision unilatérale de l'équipe. Il structure les échanges autour d'un contenu déterminé, défini *a priori* par les professionnelles. *On a un plan à suivre. (...) C'est peut-être pas l'un parce que des fois, on a besoin de parler d'autres choses là, mais on a un plan à suivre et c'est ces sujets-là qui embarquent sur la discussion* (Viviane, f.g.). Ce plan laisse très peu de place à l'apport des clientes. *On n'a pas le droit de dire rien, à la réunion de rencontre là, c'est eux autres qui parlent. Quand on commence, ils nous ferment comme la gueule, C'est jamais le temps de dire rien, fait que dans le fond on peut pas exprimer ce qu'on veut* (Sylvie, f.g.). Certaines déplorent le fait que les sujets qu'elles proposent soient toujours reportés: *j'ai parlé de ça, [un sujet à mettre à l'ordre du jour] depuis le début des réunions là, ah la prochaine réunion* (Lise, f.g.). À plusieurs reprises, on l'a vu déjà, les requêtes formulées par les clientes en vue d'inverser les points à l'ordre du jour sont refusées par l'équipe, les propositions étant rarement soumises à un processus de décision collective (voir 5.2). Devant ce constat, les clientes cherchent à savoir comment prendre du pouvoir sur cette situation: *c'est quoi notre façon d'apporter un point à la rencontre ?* (Notes d'Obs. RGO, oct. 01). Certaines expriment leur souhait d'être davantage impliquées. *Essayez de nous impliquer ! On a des points à l'ordre du jour. Téléphonez-nous: les*

*filles ont tel projet, qui est intéressé ? On n'a pas de diplômes mais...* (Viviane, Notes d'obs., RGO oct. 01). Lors d'une RGO, devant la décision de l'équipe de maintenir son ordre du jour malgré la requête contraire de la majorité, une cliente lui propose de consulter le groupe: *peut-être faire un brouillon d'ordre du jour et nous l'envoyer (...) si vous nous aviez donné l'ordre du jour avant ce soir, vous auriez eu 25 messages sur le répondeur !* (Luce, Notes d'obs., RGO, oct. 01).

Dans le contexte des RGO, les professionnelles conservent donc la prérogative de décider tant des règles de communication, du fonctionnement que du contenu des échanges. Les différentes requêtes formulées par les clientes ne donnent pas lieu à la mise en place d'un processus de décision démocratique ni, par conséquent, à un changement des rapports de pouvoir P<->C. Les clientes ne sont pas co-décideurs au sein de ce rapport collectif, bien qu'elles disposent d'un point *varia*. En dépit du droit de parole, les RGO ne sont pas un lieu de prise de pouvoir des clientes sur l'intervention qui les concerne.

Le contenu des RGO de l'automne porte surtout sur les problèmes et sur la mise en place de structures (Règles d'Art de vivre et Règlements internes) en vue de les contrer. Malgré l'ajout d'un volet information au contenu de la dernière RGO de l'année (nov. 2001), les rencontres ne favorisent pas l'émergence de projets collectifs stimulants. Elles sont plutôt vécues comme une contrainte. *Moi la rencontre de 3h30, c'est pas une activité pour moi. Moi si je fais une activité c'est parce que j'aime ça. Pour moi, c'est pas une activité, c'est un calvaire. Si c'était une activité...* (Laurie, f.g.). La durée trop longue des rencontres et leur tenue, en soirée, constituent des contraintes importantes aux yeux de plusieurs. Par exemple, certaines sont bousculées dans la réalisation de tâches scolaires pressantes ou doivent prolonger les heures de fréquentation de leur enfant au service de garde: *moi mon garçon il va à la garderie le matin et je vais le chercher à 4h30-5h00 le soir. Je veux pas le mettre à la garderie encore jusqu'à 9h30. Je peux pas, c'est quelque chose que je ferai pas* (Esther, f.g.) (Notes d'obs., RGO, août à oct. 2001). Dans ces conditions, une rencontre mal ajustée aux intérêts, est jugée *de trop*. Pour celle-ci, la tenue et la fréquence de rencontres de groupe ne poseraient pas de problème si les clientes se rassemblaient volontairement sur la base de leurs intérêts. *Même si c'est deux rencontres par mois et à chaque rencontre c'est un groupe différent de femmes, deux groupes différents de femmes, mais qui aiment ce qu'ils font* (Esther, f.g.).

La protestation générale face aux RGO tient aussi au fait que ces rencontres ne répondent pas aux intérêts des clientes, dans un contexte, par ailleurs marqué par l'absence d'autres activités collectives stimulantes à leurs yeux. *On devrait avoir des activités et il y a aucune activité. Pis*

*après ils nous obligent à nous impliquer mais au fond nous impliquer avec une rencontre par mois obligatoire, on est même pas intéressées* (Esther, f.g.). Alors que les *Règlements internes* imposent un rapport collectif formel et éducatif (RGO), les activités collectives récréatives sont laissées pour compte.

#### 5.3.4.3. Les activités récréatives négligées

La majorité des clientes déplore le manque d'activités collectives au sein de la ressource ou l'absence de ressources matérielles et de soutien pour les mettre sur pied. Plusieurs contraintes agissent comme freins à leur mobilisation, contribuant même au désintéressement des chefs de file impliquées dans le *Comité Activités*: 1) l'absence d'espace commun approprié, 2) le manque de ressources financières pour soutenir l'organisation d'activités récréatives dans un contexte où l'équipe conserve la prérogative de décider unilatéralement de l'utilisation des fonds alloués à l'intervention, 3) le manque d'accompagnement concret de la part de l'équipe soit pour contrer ces obstacles ou pour soutenir la réalisation de projets proposées par les clientes. Or, cette réalité ne rejoint ni la vision et les attentes que les clientes ont face au volet communautaire du projet, ni l'objectif de l'équipe de développer chez les clientes un sentiment d'appartenance au milieu.

Les intérêts des clientes pour le projet rejoignent essentiellement sa mission première, axée sur le développement d'un projet personnel d'insertion sociale ou professionnelle. *Moi, c'est mon projet personnel, je suis venue ici pour ça* (Céline, f.g.). La réalisation d'un *projet de vie* est vue comme une opportunité pour s'en sortir: *ils ont parlé de tout pour le projet de vie, ce qui était bien, c'est ce que je voulais puisque je voulais pas rester toute ma vie comme ça* (Amélie, temps 1). L'accès aux ressources matérielles rend possible la réalisation d'un tel projet. *Financièrement, ça va pas du tout. Ça m'a empêché d'aller à l'école au début, mais maintenant ça va. (...) ici, j'ai moins de stress, je sais que je vais pouvoir payer mon loyer* (Lise, temps 1). Unaniment, le volet personnel est jugé prioritaire, comparativement au volet communautaire du projet.

Néanmoins, plusieurs manifestent au départ, un intérêt pour ce volet. Les intérêts sont variables et se situent sur une sorte de continuum qui va du simple lien de bon voisinage, en passant par le développement de l'entraide, par la mise sur pied d'activités sociales et par la participation active dans le milieu de vie, vu par quelques-unes comme une *coopérative*. À leur arrivée, plusieurs clientes veulent s'impliquer plus activement au sein du projet. Leur mobilisation dans divers comités de travail au cours de l'été 2001 témoigne de leur dynamisme et de leur volonté de contribuer au développement de la vie communautaire. Au début de l'été 2001, deux d'entre elles

forment un *Comité Activités* chargé d'organiser des activités récréatives. Les premières activités suscitent la mobilisation des clientes et toutes en conservent un excellent souvenir.

Par la suite, des requêtes de soutien matériel ou financier sont formulées et répétées en vain. Une des principales contraintes au développement de ce volet est l'absence d'espace commun: *c'est sûr, l'espace commun qu'on nous avait promis, qu'on a finalement pas. Une grande salle avec une cuisine. Ça, ça a été une déception assez générale, je pense, on en parle avec tout le monde, ça bloque des projets* (Luce, f.g.). Plusieurs dénoncent le fait que le projet attendu de cuisine collective n'aboutisse pas: *les projets ils aboutissaient pas aussi, genre la cuisine collective, elle aboutissait pas. C'était quelque chose que quand j'étais arrivée ils avaient parlé* (Marie, temps 2).

Les requêtes de soutien financier pour mettre sur pied des activités sont également vaines. *Les intervenantes c'est ça, elles (...) nous disaient juste qu'il y avait pas de budget* (Marie, temps 2). On constate, par ailleurs, que les clientes ne sont pas conviées par l'équipe à co-décider de l'utilisation du budget alloué pour les activités ou pour la vie communautaire, ni pour examiner collectivement le meilleur usage dans leur intérêt. Le manque de ressources financières freine l'enthousiasme des clientes et leur mouvement pour initier des activités collectives. *J'aime ça organiser des choses comme ça. (...) on sait qu'on a pas de budget pour rien* (Lise, temps 2).

Les requêtes d'accompagnement en regard de ce volet connaissent le même sort. *Mais du matin jusqu'à 5h00 de l'après-midi, je veux dire il y a bien une heure par jour qu'elles pourraient consacrer à nous, à nous trouver une salle* (Marie, f.g.). Le manque de disponibilité de l'équipe est invoqué: *il faut créer des initiatives. L'équipe d'intervention a tout simplement pas le temps, ils sont surchargés dans la bureaucratie* (Luce, f.g.). Même si les professionnelles ne sont pas considérées être responsables de mettre sur pied des activités collectives, leur présence et leur soutien au développement de la vie collective est considéré important.

*C'est arrivé plusieurs fois que les filles proposent des choses. (...) Pis les intervenantes, elles ont jamais dit, ah c'est vrai, on en parlera. C'est plus comme, oui, c'est une idée. (...) Mais je sens plus, peut-être qu'elles devraient nous supporter plus. Quand les filles proposent quelque chose. (...) (...) Mais si elles trouvent les idées pas bonnes, peut-être que c'est pas possible, mais qu'elles pensent peut-être à quelque chose d'autre qui pourrait nous aider, que oui, on va s'impliquer, on va faire un choix, des démarches. Mais qu'elles nous supportent d'un certain côté* (Mégane, temps 2).

Une autre précise que ce soutien, qui ne consiste pas à imposer ou à faire à leur place, peut prendre différentes formes: une aide théorique, une méthode pour concrétiser leurs bonnes idées, une offre d'aide pour initier le mouvement, un apport d'expertise, des conseils.



*C'est quand une fille veut partir de quoi, comme peut-être plus lui montrer le côté théorique. Parce que des fois tu as des écoeurantes idées là, mais essaie de mettre ça en branle et de mettre ça en place, c'est là que ça vient dur parce que tu as pas la méthode. Eux autres elles doivent avoir la façon là, si elles sont ici, elles en font souvent. Il y a peut-être plus soutenir les filles là-dedans (...) pas dire okay je vais le faire à ta place. Regarde, si tu as besoin d'aide je suis là. Quand la fille va la voir pour de l'aide ben, il y a ça, ça que tu pourrais faire. Comme donner qu'est-ce qu'elle elle sait pis comme sans diriger non plus, juste donner son expérience personnelle et ses conseils. Pas brusquer, pas forcer, pas imposer non plus. (Viviane, f.g.).*

Devant le manque de soutien et de ressources malgré leurs requêtes répétées, les clientes se mobilisent moins. Par surcroît, en octobre 2001, le nouveau membre à la coordination de l'équipe est investi officiellement du mandat de développer une programmation d'activités. *Ben [le comité] activités, on l'a remplacé par [la coordonmatrice] ça existe plus. C'est chien mais c'est comme ça. Il y en a pu (Léa, temps 2).*

*Au départ je me suis mis pour les activités (...) C'est une très grosse responsabilité. Ça m'a pas dérangée. Ce qui m'a démontée, ce qui m'a fait abandonner de m'impliquer dans les activités, parce que j'adorais le comité social, c'est la partie que j'aime le plus, c'est que quand j'ai été présenter ça aux intervenantes, les besoins (...) On m'a dit, il y a pas de budget. J'ai été démolie. Et puis j'avais pas de salle pour organiser ça (...) Ça m'a découragée parce que j'avais rien. J'avais pas d'aide [du projet]. Ils m'ont dit, il y aura quelqu'un qui va le faire (...) Il y a quelqu'un d'autre, alors qu'ils veulent que ce soit nous qui faisons nos activités (Laurie, f.g.).*

L'écart perçu entre le rêve et la réalité communautaire vécue, varie en fonction des différents intérêts des clientes pour ce volet. Nonobstant ces contraintes, les conditions structurelles du projet favorisent le développement de l'entraide naturelle. *Ce qui rejoint mon rêve c'est l'aspect communauté, partage. Donne-moi la moitié de ton chou et je te donne la moitié de mes carottes (Luce, f.g.). Hier [une telle] est venue m'emprunter du gruau et elle m'a ramené des biscuits qu'elle avait faits (Sandra, f.g.).* Toutefois, celles pour qui le volet communautaire revêt un grand intérêt au départ, la déception est plus vive.

*Quand j'ai passé mon entrevue au départ c'était vraiment clair qu'il y avait ton volet vie privée là, ton projet personnel mais qu'il fallait comme réaliser des choses en groupe et créer une communauté ici et je trouvais, en tous cas à date pour moi il s'est pas passé grand chose (Claudia, f.g.). Je trouve que les intervenantes sont pas présentes pantoute. (...) Je trouve ça plate. C'est vraiment pas comme je m'attendais, pis même un moment donné je me suis demandé si j'allais sacrer mon camp, c'était pas comme je pensais pantoute (Marie, f.g.).*

L'absence de projets collectifs stimulants est un obstacle au développement d'une solidarité d'ensemble entre les clientes. Dans ces conditions, la centration sur le volet individuel s'accroît au détriment du volet communautaire. *Toute seule tu peux pas faire grand chose, mais quand tu es un groupe, tu as plusieurs idées, tu as plus de force probablement, plus d'entraide. Fait que si [le projet] changeait, je mettrais [ça] en avant, mais si non c'est moi et [mon enfant]* (Esther, f.g.). Force est de constater que la décision de l'équipe d'imposer des rapports collectifs formels (RGO) comme voie privilégiée pour développer cette solidarité, ne donne pas les résultats escomptés. Bien que les clientes développent entre elles des liens d'entraide informels satisfaisants, de leur point de vue généralisé, la vie collective vécue est marquée par un *manque de dynamisme* (Luce, f.g.), par l'absence de *solidarité* (Esther, f.g.), par le repli sur soi ou la formation de sous-groupes. *Moi le [projet] c'est sans vie, il y a pas de vie. Il y a des vies par rapport à entre nous, on fait des aides, c'est vrai qu'on s'aide entre nous mais c'est juste un petit groupe* (Laurie, f.g.).

Ces insatisfactions éclairent en partie la protestation générale des clientes face aux RGO. Enfin, non seulement, ces rencontres suscitent peu l'intérêt, ne s'inscrivent pas dans le sens des activités souhaitées, mais elles sont imposées par l'équipe, sous peine d'avis pouvant mener ultimement à leur éviction du projet.

#### 5.3.4.4. Un rapport collectif imposé sous peine d'avis d'éviction

Conformément aux Règlements internes, les sanctions (avis écrits) s'appliquent dans le cas de manquements au suivi individuel et aux RGO. Celles qui s'appliquent en cas d'absence à une RGO n'est pas considérée légitime et suscite l'opposition générale. Les clientes dénoncent l'approche coercitive de l'équipe et formulent différentes attributions causales pour tenter de l'expliquer: le contexte de groupe, l'abus de certaines clientes, leurs requêtes de traitement équitable, le manque d'habiletés des professionnelles. Personne n'accueille favorablement l'idée de devoir recourir à un tel système dans un contexte comme celui du projet mais certaines concluent que les professionnelles *n'ont pas le choix*. L'utilisation d'un même système pour toutes, soulève chez les clientes, un questionnement sur l'intervention à privilégier: faut-il uniformiser ou individualiser? Enfin, la majorité dénonce les conséquences négatives d'une menace d'éviction.

##### *La légitimité de la sanction*

D'un point de vue social, un système de sanctions apparaît nécessaire s'il y a non-respect des grandes conditions d'admissibilité au projet.

*Les avis, c'était nécessaire (...) je veux pas me mêler de la vie des autres, vraiment pas, sauf qu'il y a 30 places [ici], pis c'est les seules 30 places qui existent [dans la*

*région], fait que s'il y a une fille qui est ici (...) qui se poigne le beigne toute la journée, ça me dérange pas, mais qu'elle aille le faire ailleurs. Parce que je me dis qu'il y a des filles qui en ont vraiment besoin, et qu'elles peuvent pas profiter de l'endroit. Dans ce cas-là, tu sais, je veux pas mettre personne dehors, sauf que je trouve que ça a de l'allure des avis pour ça (Claudia, f.g.).*

L'application de sanctions est considérée légitime si les clientes ne se mobilisent pas dans un projet personnel, condition connue au départ. Pour cette cliente, les règlements ne sont pas suffisamment sévères sur ce plan. (...) *je trouve que, disons que c'est pas assez sévère point de vue pour les femmes qui foutent pas grand chose et qui s'en vont pas vraiment dans leur projet de vie (Chantal P-G, temps 2).* Malgré un certain consensus sur la légitimité du système d'avis dans des cas particuliers d'abus, l'idée de devoir en arriver là, ne réjouit personne.

*Je dirais que je trouve ça plate d'en arriver là. Mais que c'est bien. (...) . Parce qu'il y a des filles qui des fois je me demande qu'est-ce qu'elles font ici. (...) il y a le fait qu'elles s'impliquent pas, qu'il y en a qui font rien (...) je peux pas toutes les juger mais là regarde ça fait un an que je reste ici, ça fait un an que je te vois assis dans ton salon là. Il y a des affaires là où on pousse, mais pousse égal là (Sandra, temps 2).*

Or, l'application d'une sanction est difficilement justifiée pour une absence à une RGO.

*Je comprends qu'on est obligé de rencontrer l'intervenante [suivi individuel], tout à fait d'accord. Mais une rencontre de groupe, tu manques ça une fois pis tu vas avoir un avis. Okay, tu irais jamais parce que pareil tu vis en commune tu dois savoir qu'est-ce qui se passe alentour, c'est une occasion pour rencontrer toutes les autres clientes et pour parler. Mais après ça avoir un avis franchement là (Josée, temps2).*

Celle-ci dénonce vivement le fait que l'équipe s'octroie un droit d'éviction qu'elle n'a pas.

*Ils ont même pas le droit de nous donner des avis et de nous mettre dehors. Si moi je fais mon projet de vie, je paie mon loyer là, pis je vais à ma rencontre du mois individuelle, pis je manque les rencontres de groupe là, même si j'ai 3 avis et ils veulent me mettre dehors, ils ont pas le droit, parce que je fais mes affaires. Fait qu'ils arrêtent de menacer le monde qui savent pas leurs droits. Il y en a plein ici qui savent pas leurs droits. Pis ils pensent que c'est vrai (Andrée, temps 2).*

L'approche par obligation et ultimatus suscite la protestation générale. *Il faudrait que ça marche par avis, par menaces, c'est pas de même que ça marche là, moi avec moi ça marche pas de même. Pis je dois pas être la seule, parce que moi ça me rend agressive. Moi quelqu'un qui me menace là (Andrée, temps 2).* Pour cette cliente, les professionnelles manquent d'habiletés en s'adressent à elles comme à des enfants. *Elles manquent de tact un peu envers nous autres, c'est*

*important. On peut pas parler à un adulte comme à un enfant (Sylvie, f.g.).* L'approche, plus encore que la rencontre de groupe, suscite la révolte et la volonté d'agir de celle-ci.

*C'est pas le fait que c'est une rencontre par mois, c'est la façon qu'ils nous amènent cette rencontre par mois. Et je pense que si on agit pas et on donne pas notre opinion et qu'on essaie pas de changer ça tout de suite, ils vont faire la même chose pour d'autre chose. Ils vont prendre les mêmes moyens (...) Des ultimatums, des menaces (Esther, f.g.).*

Selon elle, l'équipe devrait mobiliser les clientes, plutôt que de les obliger.

*Pourquoi obliger les femmes à faire ce qu'elles ne veulent pas faire quand tu peux trouver une solution et les attirer vers un projet pour s'impliquer (...) Prend une intervenante et dis-lui, toi aujourd'hui pendant une heure c'est ça ta job, tu appelles les femmes et tu leur dit, qu'est-ce que tu aimerais toi, à quoi t'es intéressée (Esther, f.g.).*

### **Privilégier le traitement égal ou le cas par cas ?**

Les attributions causales émises par certaines clientes pour expliquer la décision d'implanter un système d'avis, rejoignent le discours de l'équipe. Le système est justifié, vu les requêtes des clientes et l'importance d'un traitement égal pour toutes.

*Je pense que c'était nécessaire, je pense même qu'on les a demandés les avis les filles parce qu'on se disait, ça prend un système qui va être égal pour tout le monde, que nous on sait que si on va pas à quelque part c'est quoi la conséquence, tu fais telle affaire, c'est quoi la conséquence. Parce qu'on trouvait que les autres filles il y en avait qui abusait de certaines affaires (Claudia, f.g.).*

En regard de l'application de sanctions, la position des clientes oscille entre l'importance d'un traitement égal d'une part, et celui du cas par cas, d'autre part. Pour plusieurs, l'équipe n'a pas le choix de convenir d'une même règle et de mêmes conséquences pour toutes. *Ils ont pas le choix d'implanter un système comme ça (...) c'est sévère ce système là (...) Je trouve pas ça correct mais ils ont pas le choix Ils peuvent pas dire, okay pour elle on va faire une exception (Jessica, f.g.).* Certaines attributions renvoient à la responsabilité des clientes: celles qui abusent contraignent l'équipe à intervenir comme elle le fait. *C'est sûr moi je trouve que c'est trop là mais ils ont pas le choix à cause qu'il y en a justement que, ils vont abuser des choses (Chantal M, f.g.).* Le contexte même du projet justifie aux yeux de celle-ci la décision de recourir au même traitement pour toutes. *Elles [les intervenantes] ont comme pas le choix de mettre une discipline parce qu'on est en groupe là. Si elles commencent à laisser passer des affaires, elles vont avoir de la misère (Sacha, f.g.).* Malgré la désapprobation générale face à un tel système, aux yeux de certaines, les difficultés de quelques-unes peuvent justifier une même règle pour toutes. *D'un côté je dis que c'est plate qu'il*

doit y avoir ça (...) mais en même temps Il y a du monde qui ont vraiment besoin de limites.

Mais je ne suis pas en désaccord avec ça (Mégane, temps 2). Par ailleurs, elles restent généralement partagées, croyant que le système d'avis est peut-être la seule solution juste trouvée.

*Je suis comme partagée. Je suis d'accord que ça prend une certaine discipline, c'est le moyen qu'elles ont trouvé pour donner des conséquences. Pis en même temps oui le cas par cas il faut quand même pas négliger ça. Je pense qu'ils ont pas le choix d'agir comme ça, gérer un groupe de 30 filles, mettre une discipline là-dedans, c'était peut-être le seul moyen pour que ce soit juste pour tout le monde (Manon, f.g.).*

Or, le traitement égal n'apparaît pas forcément équitable et soulève le sentiment de devoir payer pour d'autres. *Moi j'y va tout le temps [aux RGO] là un moment donné je feel pas pis, hey c'est pas parce qu'il y en a 50 qui feelent pas que moi il faut que je paie pour eux autres, parce que moi je suis correcte, je marche droit (Sandra, f.g.).* Même pour cette cliente encline à se conformer, l'usage du système d'avis doit prendre en compte sa situation et le motif de son absence.

*Ben moi les avis, je suis d'accord, mais jusqu'à un certain point, il me semble que c'est trop ça. Oui, ça dépend de la situation (...) je prends comme exemple, moi j'arrive un moment donné, je feel pas bien, excusez-moi je feel pas bien, j'ai mal au cœur, mais si je vais pas à ma rencontre, j'ai pas de billet médical, je vais avoir un avis. Mais moi je vais pas chez le médecin quand j'ai mal au cœur, il faut que je m'occupe de mon gars en plus. Dans des situations de même là, excuse-moi mais ton avis là, fourre-toi là donc où je pense (Sandra, f.g.).*

Certaines optent donc clairement pour le *cas par cas*. L'intervention doit s'ajuster aux différences, soit, à l'histoire, à la réalité et aux caractéristiques de chacune.

*Je trouve que c'est du cas par cas. Moi je trouve que les avis ça se, on est toutes différentes, moi je vois mettons que elle est différente, elle est différente et elle aussi. Elles ont toutes chacune présent qui est différent et un passé différent. Je pense que si tu connais [telle fille] elle va tout le temps à ses rendez-vous, elle y va tout le temps pis que là une journée ben elle s'est couchée de bonne heure, elle a complètement oublié son rendez-vous pis que la semaine d'après elle va avoir un avis dans son chose, je pense que ça va la faire comme un petit peu chier parce que c'est une fille qui est responsable, c'est une fille qui va toujours à ses rendez-vous et pour une fois, oups elle s'est endormie. Pis parce qu'il y en a d'autres autour d'elle qui niaient tout le temps et qui vont pas à leurs rendez-vous mais c'est elle qui a écopé. Je trouve ça dommage (Ariane., f.g.).*

### ***Les conséquences d'une menace d'éviction***

En dépit du rationnel invoqué par les clientes pour justifier la décision de l'équipe, plusieurs témoignent des conséquences d'une telle approche. Les avis menacent leur droit d'accès aux ressources du projet; ils génèrent peur, stress et colère. *L'affaire d'avis (...) ça met tout le monde*

*sur les nerfs. Le monde ont peur. Ah, je vais pas faire ça parce que je vais me faire mettre dehors. On est tout le temps sur les gardes. C'est stressant (Ève, f.g.).*

Certes, la menace de perdre son logement n'est pas sans conséquence sur la structuration d'un rapport d'aide; elle ne favorise pas l'ouverture des clientes sur les difficultés qu'elles vivent, comme en témoigne cette professionnelle.

*J'ai réalisé c'est que des fois on est ben mal placé pour savoir ce qui se passe dans la vie des filles, parce qu'elles osent pas nous le dire, parce qu'elles ont peur de perdre leur logement. Moi j'ai appris ça par d'autres intervenantes avec qui je travaille en collaboration. C'est pas elle. (...) elle me l'a pas dit à moi (...) (Prof., temps 2).*

L'approche incite à *entrer dans le moule* et à se conformer aux exigences de l'équipe pour ne pas perdre son logement; elle génère le sentiment d'être *manipulée*.

*On dirait qu'il faut qu'on soit dans un moule pour être accepté. Il faut que tu agisses comme eux ils veulent que tu agisses, si tu respectes pas le moule qu'ils voulaient c'est comme, tu as pas d'affaire ici là. On est des jouets, ils nous manipulent. Moi je pense ça (Léa, f.g.).*

*Eux autres ils savent notre mental, ils savent comment jouer avec ça elles sont intervenantes. Tu comprends qu'est-ce que je veux dire, ils ont étudié là-dedans, mais ils jouent avec ça, ils nous font des menaces, ils jouent dans le malsain de la chose (Andrée, temps 2).*

L'obligation et la menace génèrent le sentiment d'être dépossédée de ses droits et soumise au contrôle de l'autre à qui il faut *obéir*: *elles nous accordent aucun respect, aucun droit. C'est eux autres qui ont quelque chose à faire, c'est eux autres qui ont quelque chose à dire. Nous autres on est là pour obéir, écouter et agir, tout simplement (Sylvie, f.g.).* La réaction va parfois jusqu'à envisager de quitter le projet.

*Moi j'ai pas l'intention de vivre mon 3 ans ici sur la menace. On dirait qu'ils nous tiennent dans le fond de la main et faites ça, ça, ça sinon regarde, c'est moi qui a le contrôle sinon t'es dehors. C'est pas de même que ça marche là (...) Moi je pense que la première chose qui est importante ici c'est qu'une femme aime habiter ici et qu'elle se sente bien et qu'elle se sente libre (...) excuse là mais il faut que ça me tente [la rencontre] pis il faut que j'aime ça habiter ici sinon vous allez toutes perdre vos participantes (Chloé, f.g.).*

L'application de sanctions n'a pas le même impact pour toutes les clientes. *Moi ça me dérange pas parce que je fais tout quoi que j'ai à faire, les rendez-vous j'y vais, je manque pas. C'est sûr que ça doit être plus dur pour quelqu'un qui a de la misère à se présenter ou qui se présente en retard (Sacha, f.g.).* Certaines clientes, plus enclines à se conformer aux règles, se

sentent moins concernées et réagissent moins vivement. *Je trouve ça correct, je veux dire moi ça m'embarrasse pas là. Comme je te dis, peut-être parce que je suis un peu droite là, je fais mes affaires, je suis bien mon projet de vie, je respecte bien les choses. Moi, ça me cause pas de problème* (Chantal P-G, temps 2). Les réactions face à la menace sont aussi moins vives chez celles qui évaluent que le risque d'éviction demeure faible, vu les caractéristiques du système d'avis: *même si j'en ai un [avis] c'est pas grave parce que ça en prend 3 pour te faire mettre dehors et que l'avis disparaît au bout de 3 mois, fait que moi c'est pas la mère à boire là* (Claudia, f.g.).

Enfin, l'obligation de justifier son absence par un billet en fait réagir plus d'une. Elle provoque le sentiment d'être traité *comme des enfants*. Selon la situation, cette exigence met certaines dans l'embarras: *je suis allée dans un groupe de discussion (...) et elle voulait que je ramène un billet de là (...), voyons donc, je commencerai pas à demander (...) je peux tu avoir un billet pour où je reste. Tu sais tu as 12 ans je comprends là, mais t'en as 20 là, fuck le billet* (Jessica, f.g.). Outre ses effets d'infantilisation, la demande de pièces justificatives est vue comme un manque de confiance à leur égard. *Ils ont pas confiance en toi*. Les exigences de l'équipe d'intervention vont même au-delà du contrôle exercé en milieu scolaire. *Même au CEGEP, ils nous en demandent pas de billet* (Manon, f.g.). Par surcroît, l'absence de billet entraîne l'émission d'un avis qui, non seulement apparaît injustifié dans certaines conditions, mais incite à agir hypocritement pour se conformer à la requête de l'équipe.

*D'y aller c'est sûr, mais le jour où tu as pas envie, pis tu as pas envie d'aller chez le médecin hypocritement parce que je sais qu'il me donnera un papier, n'importe quel médecin vous donne un papier, même si tu es pas malade. Mais de t'obliger. De dire seulement que je suis fatiguée, j'ai pas envie d'y aller, le moral à zéro. Non, il faut y aller* (Laurie, f.g.).

Malgré ce système d'avis nouvellement implanté, il semble qu'au cours de l'automne 2001, les professionnelles de la première équipe ont usé de leur marge de manœuvre, pour soustraire certaines clientes à la règle ou à l'obligation d'obtenir une pièce justificative. Certaines témoignent du traitement individualisé auquel elles ont eu droit dans des situations particulières; un cas par cas justifié selon elles, en fonction de leur participation généralement assidue aux rencontres.

*Mais ça ils le respectent par exemple, ils y vont cas par cas, parce qu'un moment donné [mon enfant] avait une gastro et j'ai vu [l'intervenante], je lui ai dit (...) que ce soir je le sais pas si je vais pouvoir venir. Elle a dit, okay, c'est correct. Elle s'est pas obstinée avec moi, elle m'a pas dit, va chez le médecin, pis tu peux pas trouver quelqu'un d'autre pour le garder. Okay, s'il est malade c'est correct. Je pense vraiment que si elle voit que tu y vas tout le temps, tu as mal au cœur une fois dans l'année, ben* (Viviane, f.g.).

Enfin, la qualité du dialogue établi avec la professionnelle et l'expérience d'un soutien dyadique individualisé inspirent confiance à certaines. *En tout cas moi c'est tout le temps ça que j'ai eu comme relation avec mon intervenante c'est qu'elle dit, on fait du cas par cas* (Claudia, f.g.).

Cette analyse du point de vue des clientes montre qu'en dépit des objectifs ou intentions de l'équipe, les *Règlements internes* sont une source de tension et de stress pour plusieurs clientes et contribuent à la détérioration générale des rapports collectifs P<->C. Aux yeux de la grande majorité, ni les RGO ni le système d'avis en cas de manquement à ce type d'activités, ne sont légitimés dans le contexte du projet. Le pouvoir coercitif de l'équipe menace l'accès à des conditions matérielles nécessaires à la survie de plusieurs clientes (logement, accès au service de garde). L'usage d'un tel système remet en question la pertinence d'un traitement égal pour toutes. La décision de l'équipe d'imposer les RGO sous peine d'avis d'éviction en dépit des requêtes et protestations des clientes en regard de plusieurs dimensions de leur vie collective et de leurs rapports avec l'équipe, donne lieu en novembre 2001, à l'émergence d'une action collective (pétition) qui engage la majorité des clientes.

Malgré des conditions structurelles et matérielles susceptibles de susciter l'intérêt des clientes aux RGO (souper gratuit, service de garde), leur participation à l'automne 2001 va en décroissant jusqu'en décembre, affichant son plus faible taux en novembre où 17 clientes sur 28 seulement sont présentes (CR-Int., janv. 2002). À ce moment, plusieurs signataires de la pétition s'absentent de la RGO en signe de protestation.

### **5.3.5. L'action collective des clientes et le *statu quo* de l'équipe**

En novembre 2001, plus du deux tiers des clientes (19/26) signent une pétition pour s'opposer à la tenue des RGO. Cette action collective prend le sens d'une dénonciation de l'approche adoptée par l'équipe et interpelle à la remise en question. Or, l'analyse des points de vue respectifs des clientes et des membres de l'équipe, indique que l'action collective ne fait pas de différence en regard des principales requêtes de changement formulées. Contrairement à d'autres pétitions, celle qui s'adresse cette fois-ci à l'équipe, n'est pas reconnue à titre d'*action autonome de citoyenneté*. Elle ne transforme pas les rapports de pouvoir P<->C. Les RGO sont maintenues et le système d'avis s'applique avec rigueur. Par surcroît, en décembre 2001, une première éviction qualifiée d'injuste par des clientes, donne force à la menace ressentie. Cette section porte sur le déroulement des événements entourant cette action collective et ses effets sur l'équipe d'intervention.



La pétition pour s'opposer aux RGO vise à provoquer un changement.

*Pour les rencontres de groupe, on voulait que ce soit différent, on avait fait une pétition (Lise, temps 2); On a fait une pétition parce qu'on était contre les rencontres à tous les mois. On trouvait que c'était une perte de temps. À la place de faire ça, qu'ils fassent des comités, qu'ils fassent d'autre chose (...) Tout le monde était d'accord avec ça, tout le monde chialait (Andrée, temps 2).*

Lors de la RGO de novembre 2001, plusieurs activistes ne se présentent pas en signe de protestation. Pour cette cliente, la présence de quelques-unes à la RGO tient à leur peur des conséquences. (...) *on était 11 qui ont pas été, sur 19 qui ont signé. Les autres ont été parce qu'elles avaient peur des avis justement, c'est pour ça (Lise, temps 2).* Certaines n'auraient pas signé la pétition pour la même raison. *Il y en a des chouchous qui ont peur, ils marchent par menaces là, ils marchent par avis. (...) Il y en a une qui avait signé, elle a été enlever son nom après parce qu'elle y a pensé et elle a eu peur (Andrée, temps 2).*

Durant la rencontre, quelques clientes reconnaissent avoir fait partie de la pétition. Celle-ci réagit au boycottage de la rencontre par ses pairs qui ne sont pas venues présenter la pétition, comme prévu. Elle exprime son malaise face aux professionnelles qui ont préparé la rencontre *juste pour elles* (Notes d'obs. RGO, nov. 01).

*J'ai trouvé ça pas mal cheap parce qu'elles étaient venues nous voir pis tout et moi je lui avais fait remarquer à la fille. Viens voir, viens le dire au moins. Fais pas ça en sauvage. Peut-être la pétition était pas correcte là. Eux autres [les intervenantes] ils ont fait une activité. Viens au moins leur dire. En tous cas non, ben contente de pas être intervenante ici des fois (Viviane, f.g.).*

En effet, l'équipe apprend ce soir-là l'existence de la pétition: *nous, on était même pas au courant, c'était les femmes qui nous l'ont dit à la rencontre de groupe (Prof., temps 2).* Suite à la RGO de novembre, l'équipe envoie un avis aux absentes et les convoque à une rencontre obligatoire. Or, l'avis inclut une menace d'éviction qui suscite de vives réactions: *l'avis qu'on a reçu c'était vraiment insultant et vraiment des menaces là, je l'ai encore chez-nous (...) elles nous ont obligées à revenir dans une rencontre et ils nous ont dit que si on venait pas c'était possibilité d'éviction (Lise, f.g.).* En effet, précise la coordination, *on a provoqué les femmes qui étaient pas là et on a dit, vous avez une rencontre avec nous (...) on a provoqué ces femmes-là, on avait pas le choix puis les femmes sont venues (Coord., temps 2).* Or, cette réaction formelle n'est pas sans effet. Lors de la rencontre spéciale, les activistes questionnent le sens. La réponse de la coordination suscite à nouveau de vives réactions.

*[Une fille] avait demandé pourquoi est-ce qu'ils ont mis possibilité d'éviction, parce que c'est vraiment des menaces. [La coordonnatrice] a dit que c'était pour faire peur aux filles et les obliger à venir. (...) Pis ça là, ça marche pas pantoute avec moi ça. Si c'est comme ça qu'ils veulent marcher là, non. C'est des menaces là, ils savent qu'on a des enfants et ils disent, on va vous mettre dehors si vous venez pas (Lise, f.g).*

Quelques clientes témoignent du climat et de l'état du rapport P<->C à ce moment.

*Cette journée-là il y avait de la tension, c'est comme si que tu sentirais que ta mère t'obligerait à quelque chose (Josée, temps 2.). Je trouve que le climat il est rendu froid (...) [à la rencontre], il y avait beaucoup de filles qui étaient pas satisfaites et qui étaient ben révoltées (...) Les intervenantes, je sais qu'elles en ont eu un gros coup dans la face avec ça. Il y en a beaucoup qui sont pas satisfaites (Anne, f.g.).*

La rencontre permet aux clientes d'exercer un droit de parole et de justifier leur action.

*Ils [l'équipe] ont respecté quand on a parlé, les filles ont parlé, ça s'est fait dans le respect. Tout le monde avait droit de parole (Anne, f.g.); Ils ont dit pourquoi. Ils ont dit que l'idée de la pétition était bonne, ils nous ont pas chicané pour ça. Mais il fallait le dire avant qu'on voulait faire une pétition et ils nous ont demandé de nous exprimer, pourquoi on était pas d'accord pour les rencontres pis tout ça. On s'en est parlé. On a parlé justement entre autre que la durée de la rencontre, tout ça et que des fois on est fatiguées. Tu sais, ce serait bien si ça serait un samedi matin là, quelque chose comme ça une rencontre (Josée, temps 2).*

Néanmoins, l'analyse des points de vue conduit au constat suivant: l'action collective est plutôt mal accueillie par l'équipe qui blâme les activistes pour les procédures utilisées et le manque de communication entourant leur problème.

*Là on a expliqué que le pourquoi des rencontres de groupe, l'importance, on comprend la difficulté, qu'il y avait une pétition mais que justement elles sont pas venues nous voir avec la pétition. Donc là on les convoque et on a pas toujours eu vent de cette pétition-là. Donc voilà, si vous avez une pétition c'est de venir nous en parler de votre problème (Coord., temps 2).*

*Ils l'ont mal pris parce qu'on a mal fait ça (...) au fait qu'on l'a mal faite, elles auraient pu dire, c'est pas comme ça. Le fait qu'on a fait la pétition pis c'était pas supposé être de même, elle [une fille] était supposée emmener la pétition (...) Le fait qu'elle a pas été la mener, ils ont dit que la pétition était mal faite. Fait que là on a toutes eu des avis (Lise, temps 2).*

Or, l'analyse a montré que les requêtes et protestations des clientes sont maintes fois exprimées verbalement et ne font *pas de différence* (Notes d'obs., RGO, sept. à nov. 01). La pétition et le boycottage de la RGO constituent donc un geste de protestation suite aux échecs de

communication et au *statu quo* de l'équipe. Dans le contexte, la réaction de l'équipe ne correspond pas à l'approche attendue des clientes.

*Ils disent que la pétition a été mal faite, vous êtes les intervenantes, (...) vous deviez nous dire, la pétition a été mal faite on aimerait ça vous entendre, qu'est-ce qu'il y a, c'est quoi le problème. Mais ça a pas été comme ça (Lise, f.g). Quelle image d'intervenantes qu'elles donnent à ce moment-là, en donnant une explication pareille, on l'a pas bien faite (Sylvie, f.g.).*

La réaction de l'équipe surprend vu l'importance qu'elle accorde habituellement à la *participation citoyenne* des clientes, un indicateur important d'*empowerment*. En effet, en mars 2001, une première pétition des clientes, adressée au propriétaire, est soulignée et mise en valeur par l'équipe: *nous avons été témoins d'une action autonome de citoyenneté de la part des femmes. Une des clientes a profité de cette rencontre pour faire signer une pétition afin que [le propriétaire], tente de réparer le système de chauffage bruyant (CR-Int., mars 01). Or, cette fois-ci, le rapport officiel de l'équipe rend compte de la tenue de l'événement, sans plus:*

*Onze femmes n'étaient pas présentes à la rencontre du 29 novembre. Nous avons pris connaissance d'une pétition qui circulait à l'effet de boycotter les rencontres du mois. Les initiatrices de la pétition ne se sont pas venues présenter leur demande. Une rencontre de mise au point sur l'importance des rencontres de groupe pour les femmes absentes à la dernière a eu lieu le 6 décembre. Le suivi sera fait lors du prochain rapport (CR-Int., sept. à déc. 01).*

Or, aucun rapport subséquent ne rendra compte de la démarche ni des résultats. Alors que l'action collective visant à s'opposer à un tiers est encouragée et valorisée, on constate que celle qui est menée contre l'équipe d'intervention et qui confronte le rapport P<->C est plutôt rejetée. Cette cliente soulève la différence de réaction de la part de l'équipe face aux deux actions collectives; sa colère et l'envoi d'avis d'éviction suite à la pétition révèlent l'asymétrie du rapport et la contradiction entre le discours de l'équipe et son action.

*(...) faire croire au monde qu'on a le pouvoir et qu'on l'a pas. On est ici pour avoir le pouvoir ben (...) c'est eux autres qui décident. (...) Et tu sais ils disent qu'on avait le droit de faire de pétitions, pis la dernière pétition qu'on a faite ils étaient pas contents qu'on la fasse. [Ils disent] Qu'on peut faire des pétitions, on a le pouvoir, on peut faire des pétitions, mais quand on a fait la dernière contre les rencontres obligatoires ils étaient en Maudit à cause qu'on l'avait fait. [Qu'est-ce qui te fait dire ça.] Les filles qui ont été à la rencontre elles l'ont ben vu pis elles l'ont dit, elles étaient pas d'accord avec ça et elles étaient en criss et toutes les filles qui ont pas été à la rencontre, qui ont signé la pétition, elles ont eu un avis. Fait que si elles étaient pas en criss je me demande pourquoi là. Pis quand on fait une pétition, ben qu'elle ait du poids notre pétition (Andrée, temps 2).*

Comment comprendre que contrairement à la première pétition, celle qui vise à s'opposer à la tenue des RGO ne soit pas reconnue à titre d'action autonome de citoyenneté ? Ces quelques propos traduisent la volonté de changement des activistes, un certain sentiment de solidarité et le sentiment d'être perçue négativement pour leur geste. *Y en a qui ont pas été à la réunion quand même, la rencontre de groupe, mais quand même, on était pas mal solidaires face à ça. (...) j'ai été une des méchantes qui a pas été (Ève, temps 2). Ils [l'équipe] nous ont dit que c'était pas nécessaire [la pétition] parce qu'on est dans une vie communautaire. Mais nous autres (...) on a vraiment juste essayé de se révolter pour la menace de se faire mettre dehors (Esther, temps 2).*

Du point de vue de la coordination, la pétition est vue comme un signe *intéressant de cohésion de groupe* et elle est comprise à la lumière de l'inconfort vécu en contexte de RGO: *je comprends qu'il y a eu une pétition pour terminer les rencontres de groupe, c'était des rencontres très inconfortables, très ennuyantes, très frustrantes (Coord., temps 2).* Cet inconfort est plutôt attribué à une animation *pas assez serrée*, à un manque de *vision claire* des RGO, et aussi à la difficulté des clientes de faire face à une expérience de groupe.

*C'est pas une expérience facile, puis il y a beaucoup de femmes qui viennent de situation de groupe, Centre Jeunesse, (...) où les situations de groupe c'est très inconfortable. Je pense que comme être humain c'est un apprentissage être dans un groupe, faire sa place, respecter et tout ça (Coord., temps 2).*

Malgré une certaine légitimité accordée au geste de protestation collective, la pertinence de maintenir de telles rencontres reste prioritaire aux yeux de l'équipe. *Sauf que je comprenais très bien le pourquoi les rencontres de groupe existaient, pour former le milieu, pour former le groupe (Coord., temps 2).* Depuis une perspective structurelle, les RGO constituent un passage obligé au développement de l'*empowerment*. Elles sont jugées nécessaires au développement des habiletés de communication de base: *c'était une nécessité au départ de faire des rencontres mensuelles avec elles et on part du B.A. BA, vraiment du B.A. BA [de la communication] (Professionnelle, temps 2).* Pour cette professionnelle, la pétition est comprise comme l'affaire de quelques-unes qui, refusant de s'adapter, exercent une influence négative sur d'autres. *C'est quelques femmes ici qui ne veulent pas s'adapter, elles ne veulent pas, elles voulaient un logement, qui ont emberlificoté quelques autres. Certaines femmes ont embarqué parce qu'elles avaient eu un avis (Prof., temps 2).* L'équipe décide donc de contrer le mouvement d'opposition. L'envoi d'un avis écrit comme stratégie de provocation s'inscrit dans une volonté d'agir vite pour éviter que ce ne soit *encore plus désastreux !*

*Il a fallu travailler puis trouver une manière d'utiliser cette énergie-là. Et on a dit que ça se peut pas, on peut pas laisser ça passer non plus (...) on a dit là c'est qu'il y a quelque chose de très important là, qui est en train de se passer et si on ramasse pas tout de suite là, ça peut être encore plus désastreux. Donc on a provoqué ces femmes-là (...) le plus important c'est qu'on intervient (Coord. Temps 2).*

Devant l'incident, l'équipe réaffirme l'importance et le maintien de telles rencontres. *On a pas revenu sur l'idée qu'on pourrait remettre en cause les rencontres de groupe. Non, elles sont là puis vous avez l'obligation (Coord., temps 2).* Selon la professionnelle présente lors de la rencontre, la mise au point auprès des activistes n'a pas changé leur position. *Elles ont très mal pris la rencontre suivante qu'on a faite avec elles. Mais ce qu'on voit, c'est que pour la plupart, ça a pas changé après, ces femmes-là ne veulent pas s'intégrer, il y a du monde de même (Prof., temps 2).*

Or, l'incident de la pétition ne provoque pas non plus de remise en question de l'approche de l'équipe. Les mêmes règlements demeurent, et, au nom de la justice, ils valent pour toutes et les sanctions sont maintenues. Plus encore, l'action collective provoque plutôt l'effet inverse. Non seulement l'équipe n'envisage pas de solutions de rechange aux RGO et au système d'avis controversés, mais elle décide de procéder, suite à cet incident, à un resserrement des *Règlements internes* et à l'application rigoureuse des avis.

*Elles ont vu qu'on était pour avancer dans ce qu'on disait. Moi je dirais c'est d'être vraiment systématique dans les règlements. Puis qu'il y a des raisons, on est pas intransigeantes mais il y a des choses qu'on, c'est pas juste pour l'autre qui suit tout et l'autre fille elle fait n'importe quoi puis elle a pas de conséquence là (Coord., temps 2).*

À la même période (décembre 2001), une cliente reçoit un avis d'éviction pour problèmes d'adaptation. L'équipe précise qu'elle a *des problèmes de comportement avec ses voisines* et que, malgré *plusieurs interventions* et *quelques médiations avec ses voisines*, le problème persistait (R-Int., déc. 01 à mars 02). L'application du système d'avis marque le sérieux et l'autorité de l'équipe: *depuis novembre jusqu'à maintenant c'est de dire, en tous cas faire que c'est sérieux, qu'après il y a une mise à la porte, parce que c'est pas juste le logement, c'est un projet, qu'elle doit se conformer à certains règlements, point final (Coord., temps 2).* Du point de vue de la cliente concernée, activement engagée dans son projet de vie personnel, l'avis d'éviction envoyé à la veille de la période des fêtes, suscite un fort sentiment d'injustice et de colère envers l'équipe.

*Ils m'ont envoyé un papier, qui venait même pas de la Régie comme quoi que j'avais 30 jours pour m'en aller, pendant les fêtes là, du 4 décembre au 4 janvier. (...) Ben tu reçois une lettre le 4 décembre comme quoi tu es dehors, toi, tu sais pas tes*

droits. (...) fait que j'ai fait une dépression, j'ai un enfant moi là, j'allais à l'école, trouve-toi un appartement. Déjà là que je suis mère monoparentale pis je va à l'école, j'ai pas le temps de m'en chercher un. J'ai manqué l'école, hey pendant les fêtes, c'est dur de trouver un logement et déjà qu'il y en a pas. (...) Tu sais, j'ai mal élevé ma fille pendant un petit bout à cause de ça. J'ai manqué l'école. J'ai été coupée à Emploi Québec parce que je manquais de l'école. J'aurais pu perdre tout ce que j'avais. (...) En plus, le père de [mon bébé] veut me retrouver. Fait que si lui il me retrouvait, j'aurais été dans la rue, ben j'aurais perdu [mon bébé], tu comprends. Fait que là jusqu'à temps que j'appelle à la Régie et que j'aie eu mes droits, ben là, j'ai fait une dépression, jusqu'à temps que je sache c'est quoi la réalité. (...) Ils avaient pas le droit de me mettre dehors de même illégalement. (...) Tu peux pas mettre quelqu'un dehors parce qu'il y a une chicane avec un voisin. (...) Moi qui suit les règlements, qui a un projet de vie. (...) Fait que tu peux pas faire ça et j'ai appris ça, mes droits (Andrée, temps 2).

Aux yeux des autres, cette éviction donne force à la menace ressentie: 4 ou 5 [avis] ils te mettent dehors. D'ailleurs ils viennent de mettre une fille dehors, elle est pas encore partie là (Ève, f.g.). L'intervention de l'équipe est qualifiée d'injuste par plusieurs clientes tant en raison des caractéristiques de la cliente évincée qu'en raison du contexte entourant l'événement.

*la fille était tout le temps à la police au début mais après ça il me semble que ça s'est arrangé (Ève, f.g.); je trouve qu'avec [elle] ils sont pas patients, ils ont pas été gentils avec [elle], parce que j'ai eu des problèmes avec elle, mais c'est pas une fille méchante, c'est pas une fille agressive (Lise, f.g.); [elle] ne mettait pas la vie des autres en danger (Jessica, f.g.); (...) c'est injuste aussi parce qu'elle a pas où aller, en plein milieu de l'hiver avec un enfant et tout, où elle peut trouver un logement. Pis je crois qu'elles ont été vraiment un peu dures avec elle (Sylvie, f.g.).*

Devant ces constats, il y a lieu de se questionner. L'action collective des clientes a-t-elle fait une différence ? Apparemment non, en dépit de quelques changements soulignés: l'équipe est plus à l'écoute des clientes et la durée des RGO est ajustée.

*Asteure là, depuis qu'on a mis les cartes sur table (...) là. Ils font attention à nous autres. Ils nous écoutent et ils prennent le temps (Ariane., temps 2); ça a changé un peu parce que la rencontre n'est plus jusqu'à 9h30, elle finit à 8h30, ils ont réduit le temps de rencontre (...) elles ont fait ce qu'elles pouvaient, réduire le temps (Esther, temps 2).*

Pour d'autres, l'action collective n'a pas vraiment changé les choses.

*(...) pas vraiment écoutées parce que, elle aurait pu modifier ça [les RGO], elle l'a pas modifié. Et après 3 avis tu es dehors les avis là, (...) ils nous en ont pas parlé avant de mettre des avis pour les rencontres obligatoires. (...) Ils ont pas plus changé maintenant (Josée, temps 2).*

*J'aurais aimé qu'elles nous prennent plus au sérieux, c'est peut-être vrai qu'elles ont dit que notre pétition était mal faite, mais en tant qu'intervenantes elles sont pas obligées de nous butcher un travail et de nous envoyer une lettre, tu sais au fait qu'on l'a mal faite, elles auraient pu dire, c'est pas comme ça (Lise, temps 2).*

Cette RGO spéciale de décembre 2001 (pour les activistes) est suivie de la fête de Noël et marque la fin de l'année 2001. L'équipe décide d'amorcer l'année 2002 en laissant derrière elle l'incident de la pétition: *en janvier on a dit (...) on tourne la page et on commence à neuf. On oublie tout ça. Voilà. (...) on oublie ça, on recommence. Parce qu'ils [RGO] sont là pour rester* (Coord., temps 2). Pour l'essentiel, la pétition contre les RGO ne provoque pas les changements escomptés par les activistes: tant l'obligation d'y participer que les sanctions demeurent. Ainsi, le rapport collectif formel (RGO) qui lie les professionnelles et les clientes reste imposé. Par ailleurs, l'analyse des événements survenus à l'hiver et au printemps 2002, montre que certains changements apportés aux RGO ont des retombées positives en termes *d'éducation et d'information*, mais ils ne modifient pas le rapport de pouvoir P<->C..

### **5.3.6. Un rapport de pouvoir P<->C inchangé malgré l'ajustement des RGO**

L'analyse qui suit montre que certains changements introduits par l'équipe dans le contexte des RGO de 2002, sont accueillis favorablement par les clientes. Or, malgré leur retombées éducatives, ils ne conduisent pas à une véritable remise en question des rapports de pouvoir P<->C. Les clientes n'exercent toujours pas de pouvoir collectif sur l'intervention qui les concerne.

Nonobstant les résultats infructueux de la lutte, les clientes accueillent positivement certains changements apportés aux RGO à compter de 2002. Le contenu et l'animation des rencontres sont réajustés. Ces changements ont des retombées positives. Les clientes développent des connaissances et acquièrent des habiletés de communication en groupe; des résultats qui rejoignent les objectifs éducatifs visés par l'équipe. Or, malgré les modifications apportées, le rapport de pouvoir P<->C demeure inchangé; la RGO ne constitue toujours pas un lieu de prise de pouvoir collective des clientes. Les décisions concernant l'intervention demeurent la prérogative de l'équipe bien qu'en contrepartie, les clientes soient conviées à décider de d'autres dimensions, extérieures au rapport P<->C. Parallèlement aux RGO, la programmation d'activités thématiques proposée ne réussit pas à mobiliser les clientes. Or, devant ce constat, l'équipe impose, dans le cadre des RGO, les contenus éducatifs qu'elle juge importants. Les clientes déplorent toujours le manque d'espace pour débattre

de ce qui est important pour elles, l'absence de projets collectifs stimulants, et ultimement, l'absence d'esprit de groupe au sein du projet. Cette section rend compte de ces changements apportés aux RGO et de leurs conséquences sur la prise de pouvoir des clientes.

Dès 2002, les RGO réunissent désormais toute l'équipe dont l'intention est de *favoriser une bonne communication entre tous les membres de l'équipe et les résidentes* (CR-Int., déc. 01 à mars 02, p. 3). Ce changement est accueilli positivement par les clientes qui voient l'occasion de connaître l'équipe, dont les coordonnatrices, dans un contexte moins formel que le bureau.

*Je suis avec mes voisines, on parle, on mange toutes ensemble, on a les enfants. Avec les intervenantes au complet aussi. Avant, il y en avait juste 2, maintenant elles sont toutes là, je préfère ça. Parce que les voir au lieu que ce soit juste relation porte ouverte et fermée là-bas, là (Jessica, temps 2). C'est comme eux autres les patronnes des intervenantes là. Mais je sais que c'est cool parce qu'asteure elles viennent dans les rencontres, tout ça. C'est l'fun de les connaître plus (Ariane., temps 2).*

L'équipe articule le contenu des RGO autour de deux volets: un volet éducatif et un autre centré sur la vie collective dans la ressource, incluant, à la fin de la rencontre, un point *varia* réservé aux clientes. *[Il y a] une partie où est-ce qu'on nous présente un groupe (...) quelque chose comme de l'éducation sur un point et l'autre partie où on parle de nous* (Claudia, temps 2). En introduisant un volet éducatif, l'équipe veut *aborder les sujets identifiés dans le cadre d'intervention [du projet], telle la prévention de la violence faite aux femmes, l'organisation du budget personnel et l'endettement et la réorientation professionnelle* (CR-Int., déc. 01 à mars 02). Avec la présence d'invités, la rencontre revêt une fonction plus utile. *Ils nous font rencontrer quelqu'un qui nous apporte quelque chose (...). Là je me suis sentie bien, je me suis dit, je suis pas allée là pour rien. (...) c'est l'fun (...) parce que dans le fond ça t'apporte de l'information* (Léa, temps 2). Ce volet permet de connaître des ressources du milieu, d'être *renseignées* sur différents thèmes, de développer de nouvelles connaissances. Selon cette cliente, l'équipe est à l'écoute de leurs requêtes sur ce plan.

*Je trouve que les intervenantes sont bien à l'écoute de nos questions et par rapport comment qu'on est en réunion, les questions qu'on pose. Souvent la réunion du mois d'après ou l'autre mois après on va avoir quelque chose vraiment qui va toucher si l'autre a pas pu nous éclairer comme il faut, elle va faire venir quelqu'un. Ça je trouve ça l'fun au bout (Viviane, temps 2).*

Enfin, le deuxième volet, centré sur la vie dans la ressource, permet aux clientes et à l'équipe d'intervention de partager leurs préoccupations respectives. Le changement de contenu, moins centré sur les problèmes, marque un changement positif. *C'est pas des sujets qu'on peut*



*s'arracher les cheveux de sur la tête là* (Viviane, f.g.). Le climat s'améliore. Les RGO ne provoquent plus les mêmes effets qu'avant. *Les premières réunions là je sortais de là enragée noire pis, je veux crisser mon camp, j'hais ça, je suis pas capable. Pis asteure je vais aux rencontres et après ça je m'assis sur mon balcon pis toutes les filles sont là pis on se parle, on se parle des réunions* (Ariane., temps 2). L'ordre du jour préétabli par l'équipe et une animation plus serrée encadrent davantage les échanges de sorte que les RGO se terminent plus souvent à l'heure prévue, bien que plusieurs déplorent encore que *ça déborde tout le temps*.

*Il y a un plan, un ordre du jour et on essaie de le respecter. Parce que les premières rencontres on savait jamais à quelle heure on finirait, ça débordait, ça débordait et ça sortait du sujet. Là c'est tout déjà d'avance sur l'ordre du jour, elles mettent un point varia quand les filles veulent ajouter quelque chose, mais ça fait que ça dépasse pas trop le temps. Ça aussi c'est mieux* (Manon, temps 2).

La prise des tours de parole accorde encore à chacune le droit de s'exprimer. *Tout le monde est respecté là, chacun s'il a quelque chose à dire, c'est à tour de rôle la parole. Fait que tout le monde est écouté* (Sylvie, temps 2). Néanmoins, l'équipe contrôle davantage le contenu des propos apportés par les clientes: il semble que l'exercice profite bien à certaines. *Carrément les intervenantes vont dire, ben là on aura plus le temps de prendre, si c'est les mêmes opinions, les mêmes inquiétudes (...) je sens qu'elles [les filles] ont appris, elles sont capables de se contrôler (...) de dire ce qui est important* (Mégane, temps 2). L'équipe contrôle aussi l'interaction dans une perspective de respect. *Pas le droit de faire de jugement là, il y a pas de place pour 2 personnes qui s'engueulent, c'est pas la place. Plein de petites choses comme ça que maintenant elles ne tolèrent plus (...)* (Manon, temps 2). De l'avis de cette professionnelle, les clientes réagissent de moins en moins à ce contrôle et se transforment.

*Les filles ont fini par prendre l'habitude et étaient moins frustrées qu'on dise non, regarde, ça arrête là. Je ne te laisse pas parler de ça. Parce que je leur ramenait la règle de communication. (...) Fait que vraiment ça, je sens vraiment que ça, ça a aidé. (...) Puis les femmes se sont transformées dans la manière dont elles amenaient des choses et je pense que leurs thèmes ont changé aussi de ce qu'elles amènent maintenant* (Prof., temps 2).

Enfin, les RGO ont aussi des retombées positives sur le développement d'habiletés concrètes utiles dans des contextes de groupe plus formels. *C'est sûr que ça apporte toujours (...) apprendre à être capable de fonctionner dans un groupe, c'est bon, tu sais quand tu as une compagnie plus tard ou whatever, des meetings* (Chloé, temps 2). Ces résultats rejoignent les

objectifs visés par l'équipe à l'effet d'*offrir un lieu d'éducation et d'information et d'améliorer les habiletés de communication* (CR-Int., déc. 01).

Une autre décision unilatérale de l'équipe converge vers cet objectif éducatif. Dès janvier 2002, parallèlement aux RGO, l'équipe propose une programmation d'activités thématiques. Elles sont offertes sur une base volontaire et choisies en fonction de différents intérêts. *Une liste des femmes ce qu'elles veulent. Une liste de ce que pensent les bailleurs de fonds qui sont en train de payer pour et ceux qu'on pense que nous on devrait faire* (Coord., temps 2). Or, on constate que la majorité des activités (7/11) offertes au cours de l'année 2002 sont annulées faute d'inscriptions et que celles qui ont lieu regroupent moins du tiers des clientes (CR-Int., 2002). Cette programmation ne réussit donc pas à les mobiliser. *Il y a personne qui s'inscrit de toute façon quand ils font des trucs, la plupart des gens veulent pas s'inscrire* (Claudia, temps 2).

La coordination explique la faible participation par différents facteurs. La réalité des femmes et le manque de temps sont invoqués. *(...) les femmes sont dans le parental, ont des projets, elles sont occupées à temps plein à faire autre chose, est-ce qu'elles ont le goût, le temps, le désir de sortir le soir. Mais il y en a qui ont quand même marché* (Coord., temps 2). Elle reconnaît aussi qu'au printemps 2002, les clientes sont beaucoup sollicitées par l'équipe qui, d'une part, *impose* une RGO supplémentaire suite à un incident marquant dans la ressource et, d'autre part, *propose* trois rencontres de négociation avec des partenaires (voir chap. 7). La coordination se demande si l'équipe n'exige pas trop des clientes en regard du volet éducatif.

*Je sais pas vraiment qu'est-ce que c'est, est-ce que c'est trop pour les femmes, est-ce que l'idée même d'offrir d'autre chose éducative, thématique, en plus de tout ce qu'on fait (...), c'est trop simplement. C'est le genre de projet où on demande déjà une participation, des rencontres de groupe, elles sont déjà impliquées. Je me demande si c'est pas trop* (Coord., temps 2).

Certes, les attentes de résultats des bailleurs de fonds influence les choix de l'équipe. *Je comprends l'idée du bailleur de fonds, c'est pas facile non plus donner de l'argent sans penser qu'il y a une éducation qui se fait, mais l'éducation qui se fait c'est beaucoup plus au niveau de l'intégration sociale, la communication et tout ça* (Coord., temps 2).

L'analyse des points de vue des clientes montre que les contraintes de temps justifient parfois leur non participation. Or, d'autres facteurs liés aux rapports P<->C retiennent l'attention: le *sens* qu'elles accordent à la programmation et leur *intérêt* pour le contenu proposé par l'équipe. Rappelons que la nouvelle coordonnatrice embauchée à l'automne 2001, reçoit le mandat de mettre

sur pied une programmation d'activités. Cette décision suscite de vives réactions du fait que des clientes sont déjà responsables d'un *Comité Activités*, formé au début de l'été 2001.

*Au début quand on est arrivées on avait fait un comité d'activités (...) il y avait eu 2 personnes ici (...) qui étaient responsables des activités. Ben cet été, c'est elles qui ont organisé les activités pour l'été. C'était cool (...) Là tout d'un coup (...) je vois qu'ils prennent une coordinatrice, mais qui s'occupe des activités (Léa, temps 2).*

Dans un contexte d'insatisfactions face à la vie collective, cette programmation élaborée par l'équipe prend le sens de *tasser* les clientes au profit de quelqu'un de plus professionnel. Cette cliente déplore le processus décisionnel qui n'implique pas les responsables du *Comité Activités*.

*J'ai dit, dans le fond c'est comme si qu'elles tassent les filles de côté et ils prennent quelqu'un de plus professionnel (...) une chance que j'étais pas [la fille responsable] parce que moi il me semble que j'aurais eu mal (...) moi je pense qu'ils [équipe] auraient dû quand même, en tous cas au moins garder une priorité (...) elle [la coordinatrice] rencontre [les deux membres du comité] Pis dire, quelles activités vous proposez vous autres pour l'hiver ? (Léa, temps 2).*

Cette décision questionne les clientes: l'équipe d'intervention reconnaît-elle vraiment leurs compétences et leur pouvoir au sein du projet ? *C'est pas qu'elle est pas gentille [la coordinatrice] mais elle remplace [les deux filles]. C'est comme si elles ne sont pas aptes elles-mêmes à trouver des activités. Est-ce qu'elles [équipe] veulent nous enlever notre pouvoir ? (Léa, Notes Tél., printemps 02).* De plus les choix proposés ne répondent pas aux intérêts pour des activités plus récréatives, telles que réclamées en vain.

*Ils donnent une paie à [la coordinatrice] pour qu'elle crée des activités, tandis que c'est des activités qui nous intéressent même pas, elle a pas pensé à faire des affaires qu'on aurait pu faire nous autre (...) Tandis que [la fille responsable] elle aurait pu le faire les activités. Pourquoi aller payer une autre intervenante, parce qu'on n'est pas capable de le faire ? (Lise, f.g).*

Devant le constat de non participation, l'équipe rend obligatoires certaines thématiques non retenues par les clientes, en décidant unilatéralement de les mettre à l'ordre du jour des RGO. *Certaines de ces activités-là qui ont pas fonctionnées on les a intégrées (Coord., temps 2).* L'équipe veut s'assurer que toutes reçoivent l'information qu'elle juge prioritaire en fonction de sa propre lecture des problématiques et besoins des clientes.

*Où il y avait plus de problématiques comme budget, il n'y avait qu'une femme inscrite. J'ai dit, mais là c'est important, c'est de l'éducation aussi parce qu'on le sait que les femmes ont des problèmes, donc au lieu d'amener de manière que les femmes doivent individuellement faire un choix, on l'amène à un groupe. (...) exemple, Option Consommateurs (...) a fait plus ou moins ce qu'elle aurait fait cette soirée-là, plus court, mais tout le monde a eu de l'information (Coord., temps 2).*

Par conséquent, l'équipe contraint tout le monde à recevoir la même (in)formation plutôt que d'octroyer aux clientes le pouvoir de juger elles-mêmes de leurs propres besoins et intérêts ou encore de développer des stratégies d'intervention individualisées pour susciter la mobilisation de celles qu'elle croit davantage concernées par la problématique et l'activité proposée. Le contenu imposé qui ne répond pas du tout au besoin de certaines, fait réagir.

*Je suis en fin de session là, c'est comme, je passe une heure obligatoire à entendre quelqu'un qui parle de réorientation alors que j'en sens pas le besoin (...) [la première partie éducative] peut être pertinente pour les autres filles, mais moi si je veux le connaître ce groupe-là je vais y aller ou faites-les venir je vais m'inscrire (Claudia, temps 2).*

Le traitement uniforme agit sur l'intérêt des clientes pour les RGO. *Des fois je suis tannée un petit peu des rencontres mensuelles (...) il y a des points qui me touchent moins fait que ça m'ennuie un peu et vu que des fois je trouve que de s'étendre sur les questions là (Gabrielle, temps 2).* Le sentiment de perdre son temps ravive les réactions face à l'obligation. *Des fois on dirait qu'il y a rien à parler pis c'est comme juste obligatoire qu'on y va. Je trouve que ça fait un peu perte de temps (Judith, temps 2).* Certaines s'accommodent des RGO et vivent somme toute un sentiment de satisfaction. *Il y a des sujets que j'aime moins là (...) Il y a d'autres affaires qui me touchent plus que d'autres (...) si ils [l'équipe] font venir c'est pas pour rien, il y en a d'autres qui en ont de besoin (...) Mais en gros je trouve ça ben l'fun ( Viviane, temps 2).*

Plus souvent, ce premier volet éducatif est jugé trop long, donne le sentiment de *remplir pour remplir* (Claudia, temps 2). *J'ai l'impression que l'information qui est donnée (...) je pourrais l'avoir en pas beaucoup de temps (Manon, temps 2).* Le second volet, consacré à la réalité vécue dans la ressource, est souvent raccourci ou évacué faute de temps. Par conséquent, les RGO ne constituent toujours pas une *tribune* pour les clientes.

*Souvent la deuxième partie [où on parle de nous] on n'a pas le temps d'épurer le sujet, c'est toujours à la prochaine fois. La première partie souvent elle est pertinente, mais souvent elle l'est pas (...) on se rencontre pour parler peut-être de nos trucs, souvent les intervenantes présentent quelque chose et nous on est invitées à débattre mais pas trop longtemps et brièvement, donc l'espace de tribune qu'on pourrait avoir, elle est plus ou moins là (Claudia, temps 2).*

De plus, dans un cadre formalisé d'échanges qui octroie, en principe, un *droit* de parole à toutes, certaines ne sont pas en mesure de l'exercer, faute d'avoir un soutien particulier.

*Il y a des filles qui parlent pratiquement pas pis souvent je les vois, elles sont déçues. Elles sortent de là et elles voulaient dire de quoi et n'ont pas été capables de le dire. Pis je dis tout le temps, c'est des droits de parole mais des fois j'aimerais*

*ça que l'intervenante demandent aux filles ce qu'elles pensent, tu sais les filles qui parlent jamais (...) Demander à nous autres ce qu'on en pense. Sans trop exagérer là. Pis la personne qu'elle ait le choix aussi de dire, ben j'ai pas envie de parler de ça, non je veux pas (Ariane., temps 2).*

Le fonctionnement des RGO ne favorise toujours pas la prise de pouvoir collective des clientes sur le contenu de leurs rencontres. L'ordre du jour demeure la prérogative de l'équipe. *On arrive là et elles [intervenantes] nous dit, on va parler de ci et de ça (Mégane, temps 2).* La procédure à utiliser pour influencer cet ordre du jour apparaît peu efficace; certaines continuent de réclamer des rencontres ajustées à leurs intérêts et le droit de prendre *une place plus grande* dans les RGO.

*Je pense qu'il faudrait accorder plus de place à ce qui se passe ici et non pas aux présentations d'un organisme extérieur chaque fois (...) peut-être plus axées sur ce que les clientes ont à dire aussi, je sais qu'on peut appeler les intervenantes d'avance pour parler d'un truc. Les filles sont pas habituées à cette méthode-là, il faut qu'elles s'y plient peut-être un peu, mais en même temps, laisser une place plus grande (Claudia, temps 2).*

Le deuxième volet centré sur la réalité de groupe demeure plus souvent axé sur la résolution de problèmes. Malgré un climat amélioré par rapport à celui de l'automne, certaines déplorent encore le fait que *les filles se chicanent pour rien* (Judith, temps 2) ou trouvent *envahissant* d'avoir à subir *les problèmes de tout le monde* (Gabrielle, temps 2) ou se disent *irritées* face à l'*indiscipline* de celles qui sont peu habituées aux *réunions* (Luce, temps 2) ou encore, déplorent qu'*on finit toujours par se gueuler dessus là* (Ève, temps 2).

De plus, ce volet ne favorise toujours pas l'émergence de projets collectifs stimulants aux yeux des clientes. Les RGO sont désormais formalisées, laissant peu de place aux rapports plus informels et sociaux. Malgré la satisfaction générale des clientes face aux premières activités plus récréatives vécues en début d'implantation du projet, la formule n'est pas retenue par l'équipe qui continue à privilégier les rapports formels et éducatifs.

*Avant là (...) c'était plus le fun, on s'amusait, on venait vraiment pour s'amuser en groupe, discuter ensemble pis parler et les enfants, ils jouaient ensemble. Mais là c'est plus rendu comme une affaire de, je dirai pas business mais je veux dire, tu t'assois et tu parles de-ci, de-ci et de ça là, pis on s'amuse pas comme avant (Ève, temps 2).*

Dans son rapport annuel (janv. 2002), l'équipe rapporte l'importance qu'ont eu les premières activités récréatives pour les clientes. *Il est important de souligner les fêtes et les journées spéciales avec les femmes car elles ont fait en sorte qu'elles ont brisé leur isolement, se*

*sont amusées et ont bâti leur appartenance [au milieu]* (Int. Janv. 02, p.12). Or, on constate qu'au printemps 2002, les requêtes des clientes pour de telles activités persistent: *c'est toujours pour régler des problèmes les rencontres. Tu sais, c'est comme il y a jamais un moment qu'on se rencontre pour juste pour dire, on se rencontre, on va manger, on va jaser (... ) parce qu'il y a ben des femmes ici qui se croisent même pas* (Lise, temps 2). Malgré le contexte structurel favorable dans ce site principal, les RGO ne produisent pas les effets escomptés, soit, *stimuler l'implication à la vie collective* du projet (CR-Int., déc. 01). Les clientes sont unanimes: il n'y a toujours pas d'*esprit de groupe* au sein de la ressource.

*Le monde, ils vont là, ça leur tente pas premièrement, elles sont obligées. Si tu y vas pas tu as un avis. Je trouve qu'ils veulent comme mettre le monde en solidarité mais ça marche pas vraiment. (...) je trouve que le monde ont plus de misère à être solidaire même dans une place qui se trouve à être comme une coopérative (Marie, temps 2).*

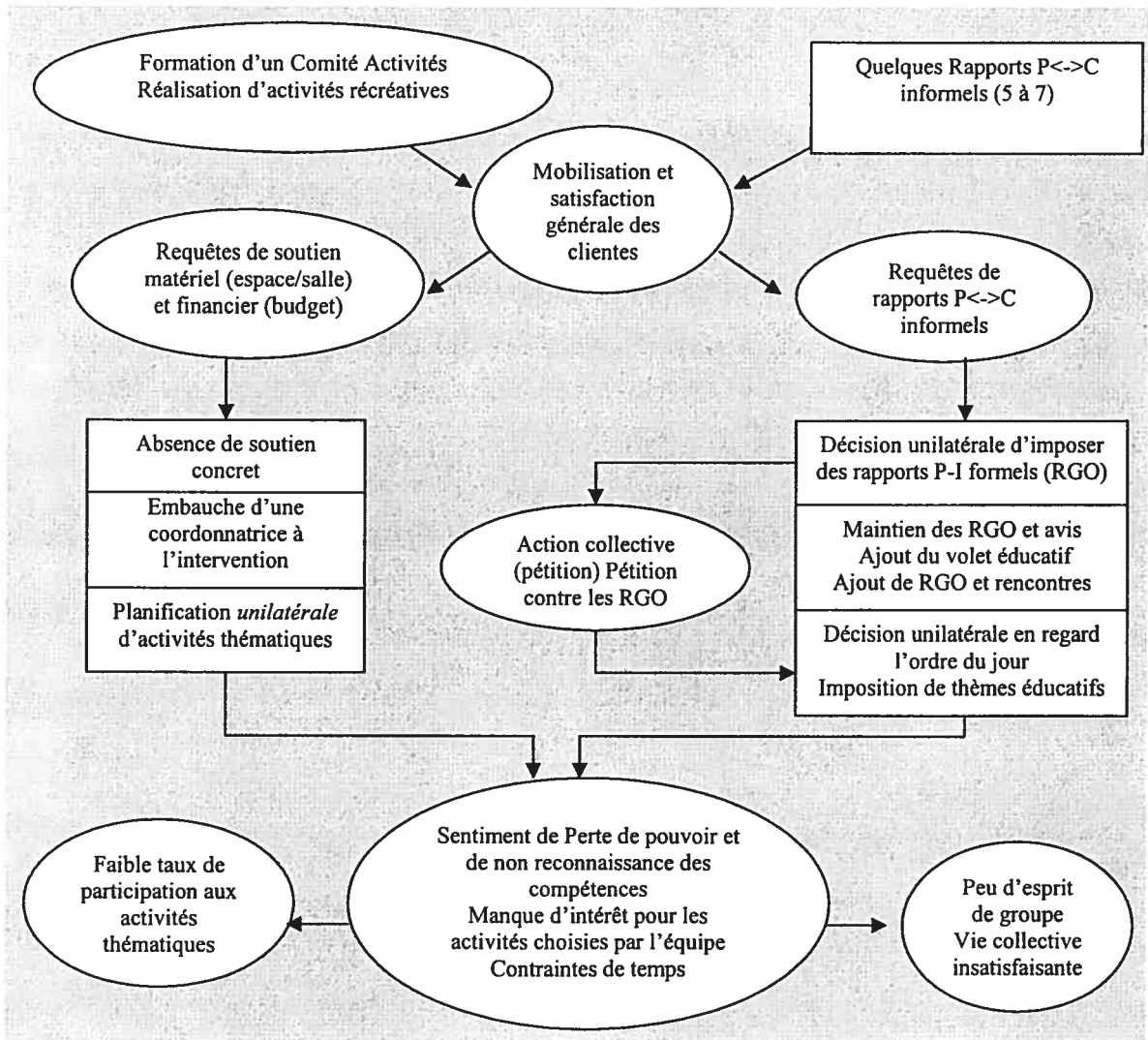
Le schéma suivant compare les deux processus de mise en place des activités collectives; l'un animé par les clientes responsables du Comité Activités (rapport collectif informel et activités récréatives) et l'autre imposé par l'équipe d'intervention (rapport collectif formel ou RGO et activités éducatives). (Voir Figure 8 en page 242). En dépit des résultats fructueux des premières expériences vécues et des requêtes de changement répétées, l'équipe ne se mobilise pas dans ce sens. Au contraire, elle maintient la voie des RGO et des activités éducatives. Nonobstant l'appréciation positive des clientes face aux changements apportés, les RGO ne répondent pas à leurs principales requêtes. *Moi je trouve qu'il y a des affaires que ça avance et d'autres affaires que ça avance pas. (...) J'aimerais ça qu'un moment donné on commence à avoir des activités qui ont de l'allure (...) quelque chose que les filles aiment là* (Céline, temps 2). Plutôt que d'emprunter la voie (récréative et sociale) proposée par les clientes, l'équipe privilégie la voie éducative et conserve la prérogative de décider de l'intervention entourant la vie collective. Il en résulte, chez les clientes, un sentiment de perte de pouvoir et de non reconnaissance de leurs compétences, une faible mobilisation dans les activités et une insatisfaction grandissante en regard de la vie collective.

### **5.3.7. Les conséquences non intentionnelles sur l'empowerment collectif des clientes**

Malgré les requêtes de changement, stratégies et action collective (pétition) déployées par les clientes, l'équipe renforce l'application de ses règlements. Après une première année vécue dans la ressource (janvier 2002), la majorité des clientes témoigne d'un sentiment de *non pouvoir* sur les

décisions prises en regard de l'intervention qui les concerne. *C'est supposé d'être mères avec pouvoir mais c'est intervenantes avec pouvoir. Pis je suis pas la seule qui le dit là* (Andrée, temps 2). La rigidification des *Règlements internes* ira en croissant au cours du printemps 2002 (voir 5.3.8). Par conséquent, quelques mois plus tard (mars à mai 2002), ce sentiment n'a guère changé chez les clientes. L'analyse de leur point de vue conduit aux constats suivants. Premièrement, le sentiment de non pouvoir est associé aux décisions unilatérales de l'équipe en ce qui a trait à l'intervention qui les concerne et aux non-décisions ou à l'inaction face à leurs requêtes. Deuxièmement, l'exercice de leur droit de parole ne suffit pas, il doit s'accompagner d'un droit d'être entendu; leur action doit contribuer à *changer quelque chose*, soit à provoquer un changement dans le système d'intervention.

Figure 8. Structuration des rapports collectifs formels et informels



*Le pouvoir de décider de ce qui les concerne*

La plupart estime ne pas avoir de pouvoir sur les décisions qui se prennent dans le cadre du projet, essentiellement sur les *Règlements internes* et le système de sanctions. *Moi je trouve pas. Moi je pense qu'on n'a pas vraiment de pouvoir là-dessus. (...) J'ai pas accepté qu'ils décident de quoi et on est obligé de le faire, sinon on a un avis ou on a des petits problèmes* (Judith, temps 2). Ce sentiment renvoie aux prises de décisions unilatérales de l'équipe en ce qui a trait à l'intervention.

*Je dirais pas vraiment qu'on a beaucoup de pouvoir parce que c'est peut-être plus eux autres qui disent ce qu'il y a à faire et nous autres on a pas le choix d'accepter ça. (...) Par exemple, il y a des règlements qui sont venus et on n'a pas été mises au courant et on n'avait pas le choix de les accepter comme les avis, ils ont juste décidé un jour, vous allez avoir des avis si vous faites pas ça* (Ève, temps 2).

Elles ne sont pas conviées à participer à ces décisions. *Premièrement les décisions qu'ils prennent ils les prennent pas devant nous* (Johanne, temps 2). De plus, l'asymétrie des pouvoirs se révèle quand la parole des professionnelles a davantage de poids que celle des clientes toutes réunies; l'incident de la pétition en témoigne.

*Elles ont plus de pouvoir, c'est eux autres qui décident comment ça marche [ici]. Je trouve que c'est pas nous autres qui fait le fonctionnement, mais s'il y a quelque chose qui nous fait pas notre affaire, on va le dire pis eux autres vont essayer de l'arranger le plus possible, mais pareil, il reste que ça va jamais être à notre manière qu'on veut là. [As-tu des exemples de ça.] Comme les avis, ils devraient les enlever les avis. Mais ils les enlèveront pas parce que c'est une manière de nous obliger de nous présenter aux rendez-vous (...). Parce qu'une fois on a eu une réunion justement, on a fait une pétition pour arrêter d'aller, de pas avoir des rencontres obligatoires* (Josée, temps 2).

La prise de pouvoir des clientes supposerait que l'équipe entame avec elles un véritable dialogue qui inclut leur parole. *J'aimerais que lorsqu'elles ont une idée, n'importe quoi là, de nous en parler et qu'on dise ce qu'on pense de cette idée-là, et si on veut l'appliquer ou pas. Qu'elles mettent notre parole aussi dans la leur* (Ève, temps 2). L'équipe devrait soumettre son idée, en parler avant de décider. *Ben ils devraient nous en parler avant de prendre n'importe quelle décision là, ils devraient nous en parler* (Josée, temps 2). Cette requête de participation aux décisions renvoie à une question de droit des clientes dans le contexte. Deux dimensions fondent principalement ce droit. Premièrement, le pouvoir de décider sur son propre territoire est vu comme un droit. *C'est nous autres qui restent ici, je vois pas pourquoi ce serait pas nous autres qui*



*pourraient dire qu'est-ce qu'on pense. Eux autres, elles restent pas ici les intervenantes, là* (Marie, temps 2). Deuxièmement, un projet qui se dit axer sur la prise de pouvoir des femmes doit leur accorder le droit de contribuer collectivement à son évolution.

*Je pensais aussi qu'un droit auquel j'aurais droit, c'est à ma part dans l'évolution [du projet]. Je trouve qu'on a pas du tout, aucun droit sur ce qu'on a. (...) Moi, c'est premièrement de respecter le nom du projet (...) ou de changer le nom, comme ça, tu donnes pas une fausse vision des choses (...) S'ils veulent continuer à avoir quelque chose qui a le nom [du projet], il faudrait que les femmes fassent évoluer [le projet] et non les intervenantes. Parce qu'on vit ici, à tous les jours, on a les règlements à respecter, je les respecte les règlements, mais pour faire évoluer (...) c'est les femmes qui ont à parler et à décider. Je te parle pas d'une femme, je te parle de 30 femmes qui se mettent ensemble et qui décident (Mariam, f.g.).*

L'exclusion des clientes des processus décisionnels leur apparaît dissonante eu égard à la connaissance qu'elles ont du projet. *Avec les intervenantes, (...) je trouve pas qu'on a vraiment de pouvoir [ici]. Comparé à ce que c'était supposé d'être là, je trouve pas qu'on a vraiment de pouvoir* (Marie, f.g.). Certaines déplorent que leur compétence ne soit pas mise à contribution. *En venant ici c'est qu'on est toutes différentes et moi je trouve qu'ils profitent pas assez de cette différence-là. Quelqu'un peut avoir un talent là-dedans, un talent là-dedans et avec ça on peut faire vraiment beaucoup, avec les talents des filles* (Marie, f.g.). L'espoir demeure à l'effet que ce projet devienne ce lieu attendu de prise de pouvoir où la force du collectif se construit par l'apport des différences et qualités de chacune.

*J'espère que ça va aller de mieux en mieux et qu'on va avoir un petit peu plus de pouvoir nous autres les mères ici. Vraiment changer les choses. Faire des activités ensemble, vraiment des choses qui vont amener quelque chose là parce que c'est comme, si, à une tête, on peut faire, imagine-toi à 30 têtes là, on peut faire ben des affaires différentes, parce qu'on a toutes des qualités et toutes des facilités dans des choses, mettre ça ensemble là (Lise, temps 2).*

Enfin, pour cette cliente, le sentiment de non pouvoir est lié au traitement inégal des acteurs au sein du rapport P<->C en regard de leurs obligations respectives concernant l'intervention. Par exemple, la cliente ne peut se soustraire à son obligation de participer à la rencontre de suivi individuel sans être sanctionnée alors que la professionnelle a le privilège de s'y soustraire en annulant ce suivi, ce, sans vivre de conséquences. Pourtant clientes et professionnelles sont toutes deux liées par un même engagement.

*[Elle n'a pas son mot à dire sur les décisions] par exemple j'ai un rendez-vous avec une intervenante et il est arrivé quelque chose et j'ai pas pu y aller, disons que j'ai pas eu le temps de l'appeler à temps ou si je l'ai appelée le lendemain, c'est pas grave, je vais quand même avoir un avis là. Mais si c'est eux autres qui reportent le*

*rendez-vous, qu'ils ont pas le temps de te dire qu'ils peuvent pas, ça c'est pas grave. Mais si toi tu as une urgence, tu as un avis quand même (...) Ça m'est déjà arrivé une fois que [l'intervenante] elle m'avait donné rendez-vous, elle l'a reporté au moins 3 fois et moi il y a un moment donné que j'avais rendez-vous et j'ai pas pu y aller et j'ai eu un avis. Ça j'ai pas vraiment aimé ça là. C'est une des affaires, je trouve ça un peu frustrant. On n'a pas notre mot à dire, c'est comme ça et c'est comme ça (Ève, temps 2).*

Par ailleurs, certaines estiment avoir un pouvoir sur des décisions dont le contenu porte, par exemple, sur des dimensions d'ordre matériel.

*Tu vois, ils ont demandé notre opinion sur, ne serait-ce que l'histoire des ordinateurs, combien il en faut, comment il faut que ce soit, quelle sorte ça prend pour faire du dessin, est-ce que ce serait une bonne idée de mettre des jeux dans la cour, toutes sortes de petites choses comme ça que oui, ils cherchent à nous impliquer (Luce, temps 2).*

Également, elles estiment avoir eu leur mot à dire concernant les *Règles d'Art de vivre* et le système d'avis associé à ces règles (voir 5.2). *[Ici] je sens qu'on a notre mot à dire parce que quand, même on va dire un exemple des avis c'est nous qui l'a voté au fond (Mégane, temps 2).* On constate que l'équipe octroie aux clientes le droit de décider collectivement quand le contenu de la décision porte sur des dimensions extérieures aux rapports P<->C. Ce droit s'actualise à travers un processus décisionnel démocratique. *Des fois, on vote (Manon, temps 2).* L'obligation de se conformer à la décision de la majorité est alors généralement consentie.

*Quand ils nous présentent des affaires, on peut dire qu'on l'accepte ou pas aussi. (...) Si tu l'as accepté, il faut que tu respectes les règlements (...) c'est un incontournable (...). C'est la majorité l'emporte, fait que si plus que la moitié a accepté, ben tu es obligée de te plier et d'accepter, c'est comme ça. Dans la vie, c'est comme ça partout (Gabrielle, f.g.).*

Enfin, la prise de pouvoir implique davantage que le droit de participer aux décisions, d'être consulté ou encore de prendre la parole. Elle doit provoquer une réponse ou un changement.

#### ***La capacité de faire une différence***

Pour certaines, l'assurance de pouvoir prendre la parole engendre un sentiment de pouvoir. *Il y a toujours la possibilité que si je veux dire mon opinion, je sais que je vais pouvoir la dire et que ça va être bien reçu. Ça je le sais, il n'y a pas de problème (Manon, temps 2).* Ces clientes ont en commun le défi d'apprendre à s'affirmer dans un contexte de groupe. *En réunion, tu peux t'exprimer et dire qu'est-ce que tu veux quand tu vas aux réunions mensuelles. Tu as le pouvoir de faire ça, tout le monde a droit de parler, ils ont juste à lever la main et dire ce qu'ils veulent*

(Gabrielle, f.g.). Les RGO offrent l'occasion d'apprendre à s'exprimer et de vaincre leur peur.

Leur prise de parole constitue un premier pas dans l'exercice de leur pouvoir.

*Moi je trouve [ici] j'ai du pouvoir, un de mes gros problèmes c'était la confiance en moi. Ben ici, je peux dire que j'ai confiance en moi, j'ai l'impression que j'ai ma place. Je suis capable de dire mon mot, c'est sûr qu'il est pas toujours accepté mais je suis capable de le dire pareil (Sandra, f.g.).*

Certaines reconnaissent que la prise de pouvoir relève de leur responsabilité de prendre la parole ou de s'impliquer davantage. *Oui. Si je le voulais, je pourrais plus m'impliquer, je le sais (Luce, temps 2)*. Par ailleurs, cette participation ne garantit pas qu'elles exercent un pouvoir réel, compris comme la capacité de créer une différence. *J'ai le pouvoir de parler même si je le prends pas beaucoup. Je sais pas si ça changerait vraiment quelque chose là (Manon, f.g.). Je sens que j'ai mon mot à dire mais je sais pas s'il est vraiment écouté, mais ça, c'est une autre affaire, là (Lise, temps 2)*.

Aux yeux de plusieurs, avoir le droit de parler ne suffit pas, l'équipe doit agir en fonction de cette parole. *Agir. Ils nous laissent parler. Mais agir (Sylvie, f.g.)*. Le sentiment de non pouvoir des clientes dans le contexte n'est donc pas seulement relié aux décisions unilatérales de l'équipe concernant l'intervention (ex. Règlements internes). Il est aussi tributaire de la non-décision ou de l'inaction de l'équipe en regard de d'autres dimensions de la vie collective (ex. activités récréatives). Certaines requêtes répétées des clientes n'ouvrent pas sur des prises de décisions. *Y a des choses qu'on remet souvent et qu'on prend jamais de décision finale, on en reparle et on en reparle tout le temps, fait qu'on perd du temps à parler de choses qui sont pas ben importantes pour moi là (Ève, temps 2)*. La non-décision de l'équipe se traduit aussi par des réponses floues à leurs requêtes. *Tu essaies de t'affirmer, ça t'entend, ça te rouvre pas. T'as l'écrit, mais ça va tellement parler flou que ça avancera pas ce que tu demandes (Céline, f.g.)*. Elle se manifeste aussi par l'absence de ressources pour créer des projets collectifs signifiants pour elles. *Mon pouvoir [ici], celui que je n'ai pas, c'est que tu veux créer quelque chose comme j'ai dit au départ, quelque chose pour être ensemble, mais je n'avais pas les outils, j'avais rien [pas d'espace commun, pas de budget d'activités] (Laurie, f.g.)*. Enfin, la non-décision renvoie à l'inaction de l'équipe quand il s'agit de soutenir la mise en oeuvre des idées ou solutions qui émergent des clientes.

*Je vais aller dire quelque chose (...) à n'importe quelle intervenante (...) et au lieu de prendre ça, de l'écrire, de prendre ça en considération et d'essayer de mettre en action, elles vont juste dire, ah c'est une très bonne idée. C'est vrai, parce que j'en ai souvent donné des idées, ça marche pas (Mariam, f.g.)*.

Dans les faits, la parole des clientes ne se transforme pas en action. *On dit qu'on a des réunions, des rencontres pour parler, mais on parle, on parle, mais ça sert à rien. Je vois pas de changement là-dedans* (Judith, temps 2). Devant l'absence de considération de la part de l'équipe face à leurs besoins, des clientes réclament le droit au respect mutuel. *J'aimerais qu'il y ait un respect mutuel, qu'ils prennent en considération nos besoins, nos volontés aussi (...) Ben si j'amène un sujet qu'elles le prennent en considération, qu'elles fassent en sorte que pas juste, okay, et puis rien là* (Sylvie, f.g.).

Le sentiment de *non pouvoir* résulte aussi de l'impossibilité de négocier avec l'équipe certaines dimensions de l'intervention et son *statu quo* en dépit de ce que les clientes disent ou font.

*Non. On peut dire notre mot, mais des fois, il est pas pris en considération (...) C'est comme si on est pas d'accord avec un règlement, eux autres ils disent comme les rencontres obligatoires, il y a aucun mot à dire pour ça. Ça on l'a dit. Elles nous ont assis et nous ont dit, ils nous ont toutes dit de dire notre mot. On l'a dit. Ça a absolument rien changé* (Jessica, temps 2).

Des clientes développent la croyance que leur parole est vaine et impuissante à changer quoi que ce soit en regard de l'intervention. *J'ai peut-être un grain de sel à mettre dedans mais mot à dire pour que ça change quelque chose [au projet], non* (Céline temps 2). Pour certaines, cette expérience d'échec s'ajoute à nombre d'autres vécues antérieurement et ne contribue certes pas au développement d'attributions internes en regard de leur pouvoir. Pour celle-ci, la stratégie de pouvoir consiste à *faire à sa tête* ou à s'isoler et à se refermer sur elle-même.

*Comme participante [ici] j'en ai pas ben ben [du pouvoir] (...) Les règlements, je commencerai pas à essayer de les changer, il y a rien à faire. Ben il y a des choses que j'avais parlé avec mon intervenante, elle a dit, il y a ben des choses qui peuvent pas changer. (...). [Et y a-t-il une petite place où tu sens que tu as ton mot à dire et que tu as du pouvoir et que ça peut changer quelque chose.] Non. Pour [le choix de son projet de vie] (...) eux autres ils me forçaient (...) Il y a plein de choses qu'il fallait que je les écoute (...) Les intervenantes, pas juste les intervenantes, en général là, moi je fais à ma tête pareil. Moi je suis pas là pour me faire juger et me faire dire, tu fais ça, ça et ça. [Et c'est où que tu peux faire à ta tête.] Quand ça me plaît pas je reste chez-nous et je parle pas à personne. Dans ce temps-ci, c'est ça que je fais. Mes stores sont fermés, je vois personne* (Johanne, f.g.).

Certaines n'ont plus d'espoir de réussir à influencer l'équipe. Cette cliente s'en remet au jugement de ceux qui embauchent les professionnelles pour juger de leur compétence. *Moi je vois pas grand-chose vraiment à changer parce qu'elles sont comme elles sont, elles font leur job et si elles ont été acceptées c'est parce qu'elles sont pas si pires que ça. C'est leur job, elles sont payées pour. Moi, c'est pas moi à 20 ans qui va dire...* (Céline, temps 2). D'autres nourrissent l'espoir que

les choses puissent changer un jour. Premièrement, des clientes croient que les multiples requêtes verbales de changement et l'action collective devraient un jour porter fruit.

*De plus en plus oui, au début on avait rien à dire. Je pense qu'on a donné notre avis parce qu'on voulait avoir notre mot. (...). Alors je suis sûre que de plus en plus, oui on va avoir notre mot à dire. Parce qu'on leur a bien fait comprendre que c'est nous qui créons [le projet] en ce moment, c'est pour nous, alors on avait notre mot (Esther, temps 2).*

Deuxièmement, le recours à un tiers (chercheur) porte à croire qu'une influence puisse s'exercer sur l'équipe, bien que les résultats ne soient pas garantis. *On l'a tellement demandé, on en a parlé à [la chercheure] pis aux autres aussi, que je pense qu'ils vont réaliser que c'était important. Fait que ça s'en vient pis ça pris du temps, pis on sait pas ce que ça va donner (Léa, temps 2).* Troisièmement, certaines estiment que leurs actions ont contribué à influencer l'attitude d'écoute de la part de l'équipe. *Asteure là, depuis qu'on a mis les cartes sur table avec [le projet] là. Ils font attention à nous autres. Ils nous écoutent et ils prennent le temps (Ariane., temps 2).* Également, le discours de l'équipe alimente la croyance au changement: *je suis sûre qu'elles doivent travailler là-dessus parce qu'on en a parlé et elles nous ont dit que quand on donnait notre avis, elles le prenait en considération (Esther, temps 2).* Le sentiment de pouvoir de certaines s'appuie donc sur leur sentiment d'être écouté malgré le peu de changement observé dans les faits.

*On en a du pouvoir, quand on parle, je trouve qu'on est écouté, okay, des fois c'est long, on le voit pas tout de suite et ça change pas du jour au lendemain et c'est pas des fois, évident, évident. Mais je trouve que les intervenantes essaient pareil de prendre en considération ce qu'on dit (Viviane, f.g.).*

Or, pour d'autres, l'écoute, le discours ou la volonté de l'équipe ne suffisent pas. *Oui, ils veulent nous donner du pouvoir, mais c'est eux autres qui le prennent. C'est pas nous (Céline, temps 2).* L'observation des faits concrets met plutôt à jour la contradiction entre le discours et l'action de l'équipe. *[As-tu l'impression que vous avez un mot à dire dans les décisions par rapport à l'intervention] À ce qui paraît oui là. Mais à date, moi, j'ai pas vu grand chose pour aider à le dire là. C'est plus ça, là (Marie, temps 2).* À ce chapitre, l'équipe doit donc faire ses preuves: *[l'équipe] a beaucoup de chemin à faire pour que ça arrive (Léa, temps 2).*

Enfin, devant ce constat de non pouvoir, notamment face aux RGO et au système d'avis, les clientes usent de la marge de manœuvre dont elles disposent pour agir dans le contexte. Leurs réactions varient. Certaines continuent de s'opposer aux RGO. Pour cette cliente, leur réaction persistante renvoie au manque de clarté entourant les droits et obligations des clientes de participer à la vie communautaire du projet. *Je comprends pas pourquoi il y a une espèce de mutinerie contre*

[les RGO] (...) Il y a quelque chose qui a pas été clair au départ parce qu'on est tout le temps en train de bucker sur cette affaire-là, encore et encore (Claudia, f.g.). Certaines clientes se présentent aux RGO, mais optent pour la résistance passive. Celle-ci prend son pouvoir comme elle peut à l'intérieur du cadre obligé. *Moi je suis comme ça, quand c'est plate, je parle avec le monde d'à côté et je me mets à rire. (... Les autres disaient, ben ta gueule là, arrête de rire, tu nous déranges. Ben écoute, moi je trouve ça plate, je m'amuse. Je suis pas gênée* (Léa, temps 2). D'autres se conforment à ce qui est exigé d'elles, sans plus. *Des fois, y a 80 filles qui essaient de foutre le camp parce qu'il est 8h30 et ça finit à 8h30 pile. À 8h30 pile, elles ont décollé* (Ariane., temps 2).

Nonobstant l'opposition générale des clientes aux premiers règlements internes (RGO), au printemps 2002, elles sont de plus en plus nombreuses à s'accommoder de l'obligation de participer aux RGO. Celle-ci raconte que, contrairement à d'autres qui persistent à s'opposer, elle s'est habituée aux rapports qui obligent. *Il y en a beaucoup quand elles sont obligées, moi je suis bonne là-dedans, j'ai vécu des affaires dans ma vie qu'on m'a souvent obligée. Quand tu me dis obligatoire, bah, c'est obligatoire, moi je m'en fous. Mais j'en connais qui chialent, non, pas encore des rencontres obligatoires, j'entends tout le temps ça* (Léa, temps 2). Certaines acceptent de se conformer en échange des conditions matérielles offertes dans le cadre du projet.

*On n'a pas à se plaindre. Parce qu'on est bien ici, on a des bons appartements, on a une bonne garderie, quand même un loyer, c'est pas cher (...) Moi tout ce que je fais c'est suivre les règlements, je fais ce qu'on me dit. (...) J'ai une chance d'étudier, d'être bien pour le moment, je me dis qu'il faut que j'en profite au max, je me plains pas* (Judith, temps 2).

Le système d'avis détermine sans contredit la décision de plusieurs. *Je vais venir parce que je sais qu'il y a le système d'avis et c'est pas le fait que j'ai peur, je pourrais ben les botcher et les boycotter, mais je me dis que c'est juste ça qu'ils nous demandent de faire, c'est pas la fin du monde et en plus le repas est fourni* (Léa, temps 2). Certaines y voient donc des avantages. *Je trouve ça lefun, un souper par mois à ne pas faire* (Viviane, temps 2). Une autre propose d'envisager les choses positivement plutôt que de se plaindre, par exemple, de ce centrer sur son projet individuel. *J'ai l'impression que des fois il y a beaucoup de plaignage et je trouve ça lourd toutes ces affaires-là, il y a toujours quelque chose qui fait pas leur affaire (...) Essaies-tu de voir un petit peu plus positif, je le sais pas là, tu es ici 3 ans, avance, fais ton projet* (Gabrielle, temps 2).

Un constat plus inquiétant.... Certaines en arrivent même à modifier leur vision et à croire qu'elles connaissaient les règlements au départ. *Mais je me dis, d'un côté on est ici, dès qu'on est rentrées, on nous a dit tous les règlements qu'il y avait fait que je me dis, on n'a pas à se plaindre* (Judith, temps 2). Cette autre qui protestait pourtant contre l'approche coercitive de l'équipe et

l'obligation non légitime des RGO, pense désormais que les professionnelles ont le droit d'imposer des règlements. [Les avis] *C'est normal parce que c'est dans le contrat là, c'est quelque chose qui était entendu fait qu'elles ont toutes leurs droits, c'est normal que ça se passe de même* (Sylvie, temps 2). Ces changements de point de vue qui surviennent six mois plus tard laissent croire que des clientes intériorisent le discours de l'équipe.

Devant la menace, il y a lieu de croire que les réactions de revendications diminuent. *On n'ose pas crier fort, mais elles savent, on leur a déjà dit qu'on n'aimait pas ça, qu'on se sentait menacées. Elles ont regardé mais ils ont gardé ça comme ça* (Léa, temps 2). Selon cette cliente les plus *têtues* qui résistent à la règle ne réussiront pas à faire une différence; elles auront des avis et seront évincées de leur logement.

*Prends celles qui sont têtues, elles vont s'en foutre de l'avis là. Elle va se faire foutre dehors, elle va être frustrée, mais elle va s'en prendre à l'intervenante pas contre elle-même. Parce que (...) elle s'est pas donné des avis elle-même hein (...) Mais dans le fond c'est plus sa faute que de la faute des intervenantes. Donc, dans le fond, le message sera pas plus passé, tu comprends* (Léa, temps 2).

Enfin, on constate que durant la période de septembre 2001 à septembre 2002, le tiers des clientes quitte la ressource (11/30); huit font partie de la cohorte à l'étude (8/26). Parmi celles-ci, la majorité, soit six clientes ont été évincées de leur logement (6/8). Une résidante encore présente associe le départ de certaines aux difficultés vécues au sein des rapports de pouvoir P->C: *[vous vous sentez entendues] Non. Pis justement il y a des filles qui sont parties et souvent je les vois et je dis, pourquoi. Ah, c'est parce que les intervenantes elles font toujours des problèmes. Pis c'est vrai d'un côté* (Judith, temps 2). L'analyse de différents points de vue (clientes, agente à la location) et des documents officiels rendus par la coordination de l'équipe, indique que quatre clientes sont évincées officiellement pour cause de non-paiement de loyer (4/6) et les deux autres pour un manquement aux règlements (2/6). Néanmoins, on constate que la majorité de celles qui quittent éprouve des difficultés personnelles (problèmes d'adaptation, désorganisation) (5/8) ou vit des rapports particulièrement difficiles avec l'équipe d'intervention au moment du départ (6/8). Il est difficile de conclure sur les facteurs entourant le départ de plusieurs clientes au cours de cette période, mais ce constat questionne considérant la difficulté d'avoir accès à un logement à prix abordable dans le contexte actuel.

### 5.3.8. La mise à jour des *Règlements internes*: uniformisation et contrôle social

Le printemps 2002 est marqué par l'application d'autres règlements internes jusqu'alors plus ou moins explicites. Du point de vue de l'équipe, leur mise à jour formelle, en juillet 2002, vise à clarifier *les règlements d'usage courant, mais non inscrits* et *diminueront les tensions qui surgissent entre les résidentes quand les pratiques ne sont pas absolument claires* (CR-Int., juin à août 02). On constate que le document révisé définit davantage d'obligations. Elles ont trait: 1) au projet de vie des clientes, 2) à leur participation à l'intervention individuelle et de groupe (RGO), 3) aux conditions d'hébergement, 4) à leurs comportements et 5) à la garde de leur enfant (Règlements, version 2002). Ces règlements marquent la rigidification du cadre d'intervention, une uniformisation croissante des comportements attendus des clientes et l'exercice d'un contrôle social accru de la part de l'équipe. Les règlements relatifs à l'hébergement retiennent l'attention. L'analyse montre les réactions des clientes devant ce qu'il est convenu de nommer un abus de droit de la part de l'équipe, compte tenu des systèmes de pouvoir en jeu dans le contexte.

Rappelons qu'au moment de s'engager dans le projet, les clientes savent qu'en vertu de la mission du projet, adressé aux femmes, chefs de familles monoparentales, elles n'ont pas le droit de cohabiter en permanence avec un conjoint. Cette règle est connue de toutes et fait sens en général.

*La règle qui est peut-être plus importante, par rapport aux chums, je suis totalement d'accord avec (...), tu peux pas te permettre qu'il y ait une fille qui abuse, qui habite avec son chum qui travaille, qui paie la moitié du loyer. Parce que dans le fond cette fille-là, est chanceuse et elle devrait aller ailleurs (Claudia, temps 1).*

Outre cette règle générale, aucune autre n'encadre la durée de séjour d'un invité, ami ou conjoint. Lors de la première année d'intervention (2001), des ententes sont faites au cas par cas. La souplesse des professionnelles est appréciée comme en témoigne cette cliente.

*Je me suis jamais sentie brimée là-dedans, probablement aussi à cause de [telle intervenante] avec qui j'ai eu une bonne conversation au départ sur c'était quoi qui serait exagéré. (...) J'en ai parlé avec [elle] et dans le fond elle m'a dit, ce qui est important, c'est que tu nous tiennes au courant. (...) Comme si ma meilleure amie d'Edmonton arrive et qu'elle débarque, elle vient rester 3 semaines (ici), elle peut rester 3 semaines chez-nous. (...) je vais pas l'envoyer à l'hôtel. C'est ça que j'aimais aussi avec [l'intervenante], c'est pas, c'est ça la loi, tu peux pas y déroger (Claudia, temps 1).*



Par ailleurs, dès le début, la présence des chums et conjoints dans la ressource devient une préoccupation importante pour l'équipe. *À peine deux semaines après l'ouverture, des chums ou ex-conjoints de participantes étaient, pour ainsi dire, très présents (...) Cela a forcé l'équipe d'intervention à se questionner avec le comité intervention sur la définition de la monoparentalité* (CR-Int., janvier à mars, 01). L'échange au sein de ce comité conduit à reconnaître que, dans le contexte, d'autres lois encadrent les responsabilités des résidentes en regard de l'hébergement. D'une part, en vertu des règles de l'Office municipal d'habitation (OMHM), elles ont accès, dans le cadre du projet, à un logement subventionné pour lequel elles paient 25 % de leurs revenus. D'autre part, celles qui bénéficient de prestations de la Sécurité du revenu savent en principe que les prestations diminuent si elles cohabitent avec quelqu'un d'autre. Or, dans la mesure où elles cohabitent, la situation doit être déclarée, sans quoi il y a fraude.

Toutefois, le comité ne conclue pas sur une définition claire de la monoparentalité ni sur une règle concernant le nombre de jours autorisés pour héberger quelqu'un, bien que certains conviennent qu'il serait raisonnable que les conjoints n'y vivent pas plus de la moitié du temps (ex. 4 jours/semaine) (Notes d'obs., Comité Intervention, 12-02-01). *Certains membres du comité se questionnent toujours à savoir pourquoi on ne donne pas un nombre de jours de présence limite aux « chums » des femmes. Cette discussion sera poursuivie dans une autre rencontre du comité intervention* (CR-Int., mars 01, p.5). Aucune autre discussion ultérieure des partenaires ne permet de statuer là-dessus. Or, l'équipe doit intervenir devant les problèmes occasionnés par la présence des hommes. La situation n'est pas facile à gérer.

*Hein, les gars rentrent ici, des fois il y a plus de gars que de femmes dans la ressource, c'est la réalité là. Mais là si c'était tous des gars fins ce serait pas pire mais c'est pas le cas. (...). C'est parce qu'il y en a vraiment des gars qui rentrent ici et qui prennent le pouvoir là. Qu'ils prennent du pouvoir sur la femme mais sur les voisines autour. Il y en a qui sont dangereux, il y en a qui finissent par créer des conflits entre les résidentes, du vol, on a de tout là, il faut que ça arrête. On peut pas laisser faire ça sous prétexte que c'est de l'empowerment. On n'aide pas les femmes (Prof., temps 2).*

Outre les moyens qu'elle prend pour accompagner les clientes concernées à *mettre des limites*, l'équipe décide de limiter la durée de séjour des invités, quels qu'ils soient, à trois jours par semaine. Cette règle uniforme qui s'applique à toutes, sans égard aux circonstances particulières, en surprend plus d'une. L'incident suivant en illustre les conséquences.

Comme les autres clientes, Jessica sait qu'elle ne peut cohabiter avec quelqu'un. Alors, elle accepte d'héberger temporairement un ami qui se cherche un logement mais fixe avec lui un délai

d'un mois. *Je savais que j'avais pas le droit d'avoir quelqu'un qui habite ici. J'ai dit, écoute je peux te dépanner mais il faut que tu sois parti [telle date].* Par souci d'honnêteté, elle avise l'équipe, mais sa requête est refusée: *moi j'ai été honnête, je l'ai appelée [l'intervenante] et je lui dis, écoute il y a quelqu'un ici et qui va partir [telle date]. Là elle a dit, ah non, tu as pas le droit, c'est la règle des 3 jours.* Or, la nouvelle règle surprend. *J'ai jamais entendu ça. Ça fait un an que je suis ici, j'ai jamais entendu ça la règle des 3 jours. Elle me l'a appris. (...) j'ai jamais entendu, jamais. Voyons donc (...) celle de 3 jours je te dis, je l'ai jamais entendue. Jamais.* La cliente s'oppose et maintient sa position. *Moi je lui ai dit, prenez-le, prenez-le pas mon ami est dans la merde, il reste ici pour un mois. Moi si je serais dans le besoin j'aimerais ça que quelqu'un m'aide. (...) J'aime aider aussi là. C'était pas une histoire de n'importe quoi là, c'est parce que j'aidais quelqu'un.* Le refus de l'équipe lui paraît injustifié. La nouvelle pratique de l'équipe contraste avec celle qui prévalait lors de la première année. *Ma voisine d'en haut cet été elle était supposée avoir de la visite. Son intervenante a dit, okay, c'est correct. 2 semaines. Là elle me dit, non, c'est 3 jours. Hey là il y a de quoi qui marche pas là.* De plus la réaction vive de l'équipe surprend dans un contexte où d'autres clientes continuent de déroger à la règle de cohabitation.

*Ça ça a fait de la chicane avec les intervenantes, c'était effrayant. (...) Je peux comprendre mais écoute, c'est pas mon chum, c'est rien là. Il est pas ici en permanence. Il y en a ça fait un an qu'elles habitent ici et leur chum habite avec elles. Il y en a qui ont eu des frères, des sœurs, des grands-mères. Moi je le dépanne pendant un mois et ça fait de la chicane (Jessica, temps 2).*

Face au conflit, la coordination de l'équipe intervient et la médiation ouvre sur un compromis. *J'ai eu une rencontre avec eux. (...) Ça s'est bien passé, on a pris une entente, il fallait qu'il soit parti [deux semaines plus tard]* (Chantal, M., temps 2). Alors que certaines clientes comme Jessica s'opposent et négocient, d'autres contreviennent aux règlements ou encore, se conforment d'emblée aux décisions de l'équipe. C'est le cas d'Ariane. dont la requête légitime dans le contexte est refusée.

*J'ai voulu aider une de mes amies qui était dans la rue pis c'était une mère monoparentale, elle était enceinte de 8 mois, elle avait absolument rien, pas de bassinette, pas d'appartement, pas de chèque d'Aide Sociale. Pis je voulais l'aider pour son dernier mois, la loger, la nourrir pour qu'elle puisse se trouver un appartement et tout ça. Je me suis faite refuser par [l'équipe], parce qu'elle a pas le droit de vivre ici. Ils pouvaient pas me dire oui. Pis au courant d'un an, ben j'ai vu tellement de chums rester ici (...) je sais pas comment ça se dit là, mais ça m'a écoeurée. Je me suis dit, christie c'était une mère monoparentale pareille comme nous autres et j'ai pas pu l'aider, ici il y a plein de chums qui profitent de la situation des filles (Ariane., temps 2).*

L'application de la règle apparaît donc exagérée dans les cas où il s'agit d'aider quelqu'un dans le besoin ou de recevoir la visite d'un membre de sa famille: *je trouve qu'il faut pas exagérer non plus parce que, je peux avoir ma sœur qui vient (...) peut-être qu'elle coucherait des fois. Mais ça veut pas dire qu'elle habite ici* (Mégane, temps 2). Enfin, même lorsqu'il s'agit du conjoint qui, dans des situations particulières, joue un rôle de soutien important. C'est le cas de Judith qui a d'importants problèmes de santé.

*Ils [mon enfant et mon conjoint] s'entendent bien, même le matin comme lui il sait aussi que je suis pas bien en santé, mettons que je me sens mal, mettons qu'il dort ici il me dit, reste couchée. Il donne à déjeuner à ma fille et ça me permet de dormir un petit peu plus. Il reste juste de m'habiller. (...) C'est toujours aussi mon chum qui m'a fait calmer un peu. Calme-toi, respire. Il allait parler à ma fille. Je trouve que je suis un peu violente dans le sens que j'ai un caractère, quand je me fâche ça sort comme (Judith, temps 2).*

La règle provoque chez cette cliente le sentiment d'être infantilisée: *c'est sûr qu'on habite seule ici, on paie moins et tout. Mais genre quand ils parlent de nos copains, je trouve ça un peu drôle qu'ils disent qu'ils viennent pas dormir plus que 3 fois par semaine. (...) on est plus des petites filles pour se faire dire ça, c'est notre responsabilité* (Judith, temps 2). La surveillance de l'équipe sur ce plan est vécue par une autre comme une forme d'intrusion dans sa vie.

*Ça c'est correct [les règlements] mais moi je dis qu'on est trop tchèquées. (...) Elle me dit ça, j'ai vu le père de ton fils sortir d'ici 3 fois la semaine passée. Le matin à 8h00. Oui, il est sorti d'ici mais moi qu'elle me dise ça de même j'aime pas ça, je me sens comme qu'elle s'introduit dans ma vie privée, quoi tu regardes qui vient dormir chez-moi là. (...) Elle sait tout le temps qui vient chez-moi, qui s'en va de chez-moi et ça me tanne* (Josée, temps 2).

L'équipe d'intervention n'est pas présente sur les lieux le soir et les fins de semaine. La surveillance s'exerce donc aussi par les voisines, ce qui envenime leurs rapports. *Les problèmes de logements, ça aide pas parce qu'on se chicane entre voisines. La surveillance aussi. (...) Parce que les filles, quand les éducatrices sont pas ici, qui tu penses qui fait des stoolages, c'est les filles* (Céline, temps 2). Or, l'équipe utilise ces informations pour intervenir. Par exemple, Josée apprend par une professionnelle que des clientes ont dit qu'elle avait de *mauvaises fréquentations*. Elle ne sait pas qui tient ces propos à son égard. L'information est jugée confidentielle de façon à éviter la chicane entre les résidentes. *Ils l'ont dit aux intervenantes. [Fait que toi, tu sais pas qui a dit ça] Non. Sinon ça va faire de la chicane, je la regarderais d'un autre œil la fille, ou quelque chose.* Or, l'intervention produit l'inverse. *Ça, je trouvais ça, là, j'ai pas de pouvoir là-dessus* (Josée, temps 2). Malgré les intentions positives, l'intervention qui consiste à parler au nom de clientes anonymes,

maintient le mystère et, par conséquent, génère le doute et la méfiance à l'égard de ses voisines, ce qui contribue à l'isoler.

*J'aurais aimé ça savoir c'est qui, je trouve que là je me sens méfiante, j'ose pas parler à personne. (...) De toute façon je leur parle à peine aux filles ici, je dis allo, quand on se rencontre, on va parler ensemble mais je vais pas chez aucune fille (...) j'ai pas envie de leur parler parce que j'imagine que si une fille a dit ça, ça doit être une des filles en face ou à côté. Ça doit pas être ben loin. C'est pas la fille d'en arrière là-bas qui va voir qui entre chez-moi (Josée, temps 2).*

Ce conflit entre voisines serait pourtant une opportunité pour permettre à certaines de développer leur capacité de s'affirmer ou encore pour promouvoir un esprit d'entraide entre elles. Or, il se transforme en une forme de contrôle par les pairs.

*Moi je trouve ça plate parce que si une fille dirait mauvaises fréquentations, ici on est supposées s'entraider, pis si mettons que ce serait un gars qui serait venu chez-nous pis qu'elle sait qu'il est pas correct elle devrait venir me voir et me dire, écoute, fais attention à lui parce que lui il m'a déjà, je sais pas, il m'a déjà fait quelque chose de pas correct. Moi j'ai entendu parler de ce gars-là. Ou je l'ai déjà vu. Ou quelque chose. Tu sais, me dire pourquoi. Mais qu'elle aille dire ça aux intervenantes, tu te mêles pas de tes affaires pis tu as pas d'affaire à regarder qui rentre chez-moi, regarde chez-toi (Josée, temps 2).*

Pour cette autre cliente, les professionnelles n'ont pas le droit de surveiller les allées et venues. Toutefois, on ne sait plus au juste qui blâmer, les professionnelles ou les clientes.

*Elles ont pas le droit de se mêler à notre vie (...) Pis voir qui sort, qui qui rentre, qui rentre plus souvent. Franchement là. Je trouve ça nul. Mais pas nul, mais je trouve que tu sais quand j'ai entendu parler [du projet] les premières fois, la rencontre d'information j'aurais pas pensé que c'était ça. J'aurais pas pensé qu'elles surveillent comme ça. C'est peut-être pas eux qui surveillent, c'est peut-être les autres filles qui essaient de mettre de l'ordre de leur façon et qu'elles viennent raconter ça aux intervenantes, je le sais pas c'est quoi (Esther, temps 2).*

Ces délations et leur usage fait par l'équipe comportent le risque de faire dévier le conflit entourant le rapport de contrôle P<->C et d'envenimer le rapport entre les clientes. [Au début], il y avait aussi, tu es chez-vous, tu fais qu'est-ce que tu veux et les intervenantes regardent pas qu'est-ce que tu fais ici, mais les voisines regardent qu'est-ce que tu fais ici. Ça c'est de valeur (Josée, f.g.). Plusieurs souhaitent un changement à ce niveau afin d'améliorer la vie de groupe: *que chacune fasse leur affaire, qu'on arrête de se mêler de la vie de tout le monde (...) comme ça il y aura pas de chicane nulle part (Ève, temps 2).*

La coordination de l'équipe reconnaît que le règlement concernant l'hébergement fait réagir les clientes et se questionne sur son application au printemps 2002.

*Il n'y avait que quelques règlements qui vraiment tillaient un peu là, entre autre la présence des invités puis les invitées, que ce soit mère, chum et compagnie là, tu sais. On avait mis à 3 jours/semaine. Alors elles disaient: pourquoi ? Bien parce qu'en principe c'est 50% du temps, donc... Mais là, si on met 3 jours, tu transgresses, tu es rendue à 4 jours, on met-tu 2 jours, comment on l'applique, qu'est-ce qu'on fait ? Donc là, il y avait eu des discussions par rapport à la présence des chums (Coord., temps 3).*

Le récit d'une professionnelle jette un éclairage sur le sens que revêt pour l'équipe la mise à jour formelle des *Règlements internes* et sur la marge de manœuvre dont elle dispose en regard de leur application. Devant les pressions exercées par des clientes pour que l'équipe intervienne face à celles qui enfreignent la règle, elle se questionne sur son pouvoir réel d'agir dans la situation.

*Mais même si on disait ça verbalement, là, c'est à la suite de plein de monde qui se plaignent, il y en a qui font ci, il y en a qui font ça, vous faites rien. Elles voient pas qu'on fait quelque chose, on agit souvent en intervention individuelle. Mais un moment donné, c'est quand on a voulu poser un geste et juste par rapport aux gars qui sont là, un moment donné, on a dit okay, il y a des affaires qu'on va aller faire sortir. On essaie de regarder légalement ce qu'on peut faire (Prof., temps 2).*

Ainsi, avant la production des nouveaux règlements internes, la coordination s'informe de ses droits: a-t-elle le pouvoir de mettre à exécution sa menace d'évincer une résidante ou son conjoint ? Or, en vertu des règles en vigueur, l'équipe n'a pas ce droit légal d'interdire des visiteurs dans la mesure où ils ne cohabitent pas plus de trois mois et qu'ils sont liés par un autre Bail.

*C'est des démarches que [la coordonnatrice] a faites en mars, avril, mai ou juin. Là tu regardes, tu dis, l'Office Municipal d'Habitation là, tu sais pour quelqu'un qui vient rester chez, c'est pas ton chum, il vient juste débarquer chez-vous là parce qu'il reste temporairement là puis il se cherche un logement. Mais là, le gars mettait un peu de la bisbille avec une autre fille, des affaires de même. Là, on dit, on intervient comment, qu'est-ce qu'on fait avec ça. Tu vérifies avec OMHM, on autorise 3 mois. C'est ça légalement qu'on a le droit. Okay, elles ont un bail monoparental, est-ce qu'on a le droit de faire sortir les gars de là. Légalement, ce qu'on a, c'est que si le gars il a un autre logement ailleurs, vous avez la preuve qu'il a un bail, théoriquement il reste pas là, donc, vous avez pas de preuve, vous pouvez pas le faire sortir de là (Prof., temps 2).*

L'équipe prend conscience qu'elle ne dispose pas de moyens légaux pour agir. Si elle tente un recours à la Régie du logement et échoue, la force de la menace n'agit plus sur les clientes.

*On a rien d'écrit qui dit que les gars ils peuvent pas rester là plus que 3 jours ou 2 jours. Il y a rien officiellement d'écrit. Quel pouvoir on a, de pouvoir les sortir, que du verbal. Fait qu'il y a tout ça, puis on avait rien de légal qui nous supportait là-dedans (...) si on dit à une fille qu'on l'amène à la Régie parce que son chum est toujours. Mettons qu'on irait plus loin là, il y a un gars qui est toujours là. Il y a rien qui dit qu'on va avoir gain de cause là, rien. Si après on l'a pas le gain de*

*cause, ça veut dire que ça permet à toutes les femmes de faire la même affaire (Prof., temps 2).*

Dans ces conditions, le recours au contrat écrit est envisagé comme une stratégie: en rendant explicites ses règlements et en ayant l'engagement écrit des résidentes de s'y conformer, elle se dote d'un droit légal de sévir.

*C'est ça, on avait pas de moyens légaux pour. J'ai dit, coup donc, ce qu'on peut faire c'est de mettre nos règlements qu'on dit déjà verbalement, les mettre par écrit. En les mettant par écrit, ce qui va arriver c'est que les femmes aussi en les signant les respectent. (...) Ce qui pourrait être aidant, c'est qu'un moment donné, s'il y a une situation qui va vraiment pas bien, qu'on veut amener à la Régie, on aura un règlement sur lequel on s'appuie pour dire que c'est pour ça qu'on l'amène à la Régie. Si la personne elle a pas un paiement de loyer en retard, que c'est à cause que ça fite pas avec l'intervention, ça fite pas avec ce pourquoi [le projet] est fait, cette femme-là n'y correspond pas, puis là, on aura sur quoi se baser, dire elle doit s'engager à ça, puis regardez, elle ne le fait pas, mais elle paie bien son loyer. C'est pour ça que les règlements un moment donné, il a fallu qu'ils soient écrits. Pour supporter une intervention (Prof., temps 2).*

Le dépôt de la mise à jour des *Règlements internes* se fait lors de la dernière RGO précédant les vacances d'été (juin 2002). Le document révisé rend compte d'une règle formelle, plus strict encore. La durée de séjour d'un invité est désormais limitée à deux jours. Tenant compte des systèmes de pouvoirs en jeu, l'équipe abuse consciemment de ses droits en formulant cette règle.

*Vous devez vivre séparée de tout-e conjoint-e pendant toute la durée de votre séjour. Vous ne pouvez héberger, de façon temporaire ou permanente, d'autres adultes et d'autres enfants que les personnes qui sont indiquées sur votre bail. Vous pouvez recevoir, à l'occasion, des invités à coucher (ami-e-s, famille, conjoint-e) jusqu'à un maximum de 2 jours par semaine. En tout temps, vous êtes responsables de vos invité(e)s. (Règlements 3.4, 3.5, 3.6, version 2002).*

La réaction des clientes à cette nouvelle version des *Règlements internes* n'est pas connue. Selon la coordination de l'équipe, certaines réagissent fortement: elles se demandent comment s'appliqueront ces nouveaux règlements.

*Il y avait plusieurs résidentes qui focussaient sur un article du règlement, sans vraiment voir comment est-ce qu'on allait gérer tout ça. Alors, et il y avait que quelques règlements qui amenaient une expulsion immédiate. Les autres c'était: possibilité. Ok, d'expulsion. Donc, quand elles ont reçu ça, c'était un document qui était un peu braille hein, elles ont fortement réagi. Elles nous ont donné des commentaires. Donc, on a un peu assoupli notre eh, le document comme tel. Et ça nous a forcé à s'expliquer un peu sur l'application. Comment est-ce qu'on allait appliquer ces règlements-là, qu'on allait les appliquer évidemment en regard avec la personne puis la résidente qui était devant nous, donc. Et que c'était une entente*

*qu'on allait faire dans un premier temps, l'intervenante avec la résidente (Coord., temps 2).*

L'inquiétude des clientes en regard de l'application peut se comprendre compte tenu que ce document révisé spécifie désormais très clairement les termes d'obligations et de recommandations et, par conséquent, le pouvoir dont disposent les clientes. Un *règlement* implique d'elles une *obligation de se conformer* alors qu'une *recommandation* ou *suggestion* de la part de l'équipe autorise un *geste volontaire* de leur part. La *non-conformité aux Règlements* entraîne l'émission d'*avis écrit* dont un certain cumul entraîne l'émission d'un *avis d'éviction* et l'obligation de quitter la ressource dans un délai de trente jours (Règlements, version 2002).

Lors de la RGO, les clientes sont invitées à prendre connaissance du document durant l'été, puis sont toutes vues individuellement à l'automne, lors de leur rencontre de suivi, pour s'assurer qu'elles comprennent chacun des règlements et signent chacune des pages du document.

*On leur a donné de façon générale en grand groupe, elles ont eu le document à lire, puis en individuel on les a toutes revues (...) mais avant de le signer on a fait en sorte de tout le relire page par page (...) je prenais pas de chance, on le relisait et si elles avaient des questions, s'il y a des choses qu'elles étaient pas d'accord, qu'elles ne comprenaient pas, je prenais le temps d'expliquer, de le comprendre, de relativiser (...) Fait qu'après ça elles ont signé chacune des pages, avec leurs initiales, confirmant qu'elles avaient bien lu chacune des pages pour pas qu'elles nous arrivent après, je l'avais pas lu ça, je savais pas. Regarde, tu as lu chacune des pages. Fait que c'est ça. Les résidentes ont signé après qu'on ait expliqué comme il faut les ambiguïtés (Prof., temps 2).*

Enfin, l'équipe veut rassurer les clientes à l'effet que l'application des règlements sera souple. Suite aux commentaires de certaines clientes ou à leur opposition de signer, en décembre 2002, elle envisage réexaminer éventuellement la façon dont le document est écrit.

*Même si nous autres on le sait qu'on laisse le bénéfice du doute ou on laisse cette souplesse-là. Comme c'est pas marqué, c'est vrai qu'on serait obligé de donner un avis à cause de ça alors qu'on est souple là-dessus. Fait que c'est un peu ça qu'il faut ramener cet après-midi et peut-être voir comment on peut le reformuler autrement, qui fait que ça laisse la marge de manœuvre qu'on sait qu'on donne mais qui est pas écrite tu sais, qui a l'air plus rigide que ce que nous autres on peut permettre (Prof., temps 2).*

Avec la mise à jour des règlements, l'équipe dispose désormais d'outils structurels pour supporter son pouvoir de sanctionner non seulement en regard de la participation à l'intervention, mais aussi en cas de non conformité des clientes aux comportements attendus d'elles.

*Là on peut plus intervenir tandis qu'au tout début, vu que ça avait pas été les règlements, il y avait juste le système d'avis en lien avec les rendez-vous individuels ou de groupe, les femmes recevaient un avis juste si elles venaient ou pas. Mais il y avait tous les autres, c'est juste qu'ils étaient pas écrits les autres règlements. Fait qu'on ne pouvait pas donner un avis parce qu'il y avait non-respect, il n'y avait pas de règlements d'écrits. Fait qu'en l'écrivant, bien là, c'est venu supporter le fait que là on peut aussi donner un avis (Prof., temps 2).*

Le règlement écrit, le contrat signé et l'avis deviennent donc des outils mis, s'il le faut, au service du pouvoir coercitif de l'équipe. Le point de vue de la coordination va aussi en ce sens.

*On essayait de s'en servir comme outil d'intervention, sachant fort pertinemment que ça n'en était pas un, que c'était plus un outil de représailles qu'autre chose. (...) Il faut dire aussi que le système d'avis nous servait comme outil pour envoyer, comme preuve pour monter un dossier, parce qu'il n'y a pas de jurisprudence au niveau du logement temporaire. Donc, il fallait y aller par des voies officielles au cas où on aurait besoin de s'en servir. C'est peut-être là où c'était plus difficile. Parce que avoir un téléphone d'une intervenante, avoir un message sur ta boîte vocale d'une intervenante qui dit: écoute, tu n'es pas venue à la rencontre, on se questionne pourquoi, peux-tu me rappeler là-dessus. Ça a un autre effet que de recevoir une lettre qui dit: tel. que stipulé dans les règlements, article untel, vous n'êtes pas venue à votre rencontre du... Donc, vous avez cumulé un avis (Coord., temps 3).*

Ainsi, malgré la connaissance que l'équipe a de ses droits et de son pouvoir limité dans le contexte, cette connaissance n'est pas partagée. Aux yeux des clientes, elle s'octroie l'autorité d'agir et de sanctionner si les clientes ne respectent pas la règle du 2 jours. En janvier 2003, dans le cadre d'un comité restreint de partenaires, la coordination de l'équipe se questionne avec l'agente à la location sur les obligations du propriétaire et sur l'intervention à mener dans une situation de cohabitation. Il est convenu que

*L'équipe d'intervention va au bout des moyens d'intervention prévue (rencontre, avis...) et [l'organisme propriétaire] est ensuite avisé. C'est à ce moment-là qu'une rencontre entre les trois responsables des volets [intervention, logement, service de garde] se tient. Si rien ne change, l'OMHM est informé et des procédures d'éviction sont entamées. Les résidentes et les intervenantes peuvent être appelées alors à témoigner (PV. -CCT, 23-1-03).*

Pour agir, le propriétaire doit fournir des preuves à la Régie du Logement. Selon l'agente à la location, il est préférable que *la plainte provienne des locataires puisqu'elles sont celles qui sont les mieux placées pour observer une telle situation (le soir, les fins de semaine...)*. Le comité se questionne. *La délation est donc encouragée ? Oui. Il ne faut pas non plus faire peur aux résidentes et les réfréner de faire une plainte parce que c'est souvent le seul moyen de faire respecter les*



règles compte tenu notamment qu'elles sont les premières témoins (PV-CCT, 23-1-03). Cette pratique ne risque pas d'améliorer le climat dans les rapports entre les résidentes.

### 5.3.9. Le pouvoir caduc de l'équipe et l'avenir de l'empowerment collectif des clientes

En dépit de la rigidification des règlements internes et de leur application, en 2002 l'équipe se confronte encore à la résistance de quelques-unes en regard de la participation à l'intervention (suivi individuel ou RGO). Elle est donc contrainte d'émettre des avis. Devant le constat que plusieurs clientes en ont accumulé un trop grand nombre d'avis et qu'en principe elles devraient être évincées, l'équipe envisage des moyens d'intervenir autrement.

*Là en octobre [2002] là j'ai réalisé qu'il y avait des gens qui avaient 3, 4, 5, 6 avis. Là on s'est dit: mais ça n'a pas d'allure là. Tu sais j'ai dit: si dans les règlements on dit qu'après 3 avis de la même chose, il y a matière à éviction, 4, 5 avis de toutes sortes, il y a matière à éviction puis on ne bouge pas. Les règlements sont caducs. Il faut trouver des ententes, il faut trouver quelque chose. Il faut trouver un moyen (Coord., temps 2).*

La coordination précise les étapes du processus d'accompagnement envisagé. La coordonnatrice convoque par écrit la cliente à une *rencontre tripartite* formelle réunissant la résidente, son intervenante de suivi et la coordonnatrice. Cette convocation inclut un avis d'éviction. *Dans nos lettres on disait: si vous ne vous présentez pas ou s'il n'y a pas changement, vous pourrez subir une éviction* (Coord., temps 2). Lors de la rencontre, l'équipe expose la situation problème: *lorsque la résidente venait à sa rencontre, on lui exposait la situation: tu es rendue à tant d'avis pour telle, telle raison. Comment tu vois ça toi ta vie [au projet].* Une série de questions lui est remise: *il y avait toujours comme question qui se retrouvait: c'est quoi [le projet] pour toi? Puis c'est quoi ton projet de vie à toi [ici]? Puis comment tu comptes le réaliser. Puis comment, tu vois tu une manière de corriger ?* Un temps est alloué pour que la cliente mette sa réflexion par écrit. *On ne voulait pas qu'elle nous réponde instantanément. On voulait qu'elle mûrisse puis qu'elle réfléchisse. Donc, on la laissait partir avec ses questions puis on lui refixait une autre rencontre où elle devait nous remettre sa réflexion par écrit* (Coord., temps 2).

La stratégie s'avère généralement efficace: *on a fait ça avec entre 5 et 7 résidentes, je ne m'en rappelle plus exactement. Puis pour l'exception de une ou deux, ça a fonctionné. On a noté une amélioration. (...) elles se sont mobilisées puis elles ont commencé à venir à être présentes* (Coord., temps 2). Or, les stratégies utilisées ne réussissent pas à convaincre les plus résistantes.

L'équipe se voit donc contrainte de mettre à exécution sa menace d'éviction. *Mais pour celles que ça n'a pas fonctionné, on s'est retrouvé avec le même dilemme. Qu'est-ce qu'on fait ? (...) pour une personne, entre autres je me rappelle, on avait décidé qu'on devait aller en éviction* (Coord., temps 2). Elle doit aussi composer avec la pression de celles qui se conforment et dénoncent l'inaction de l'équipe face aux dissidentes. *La situation elle ne se réglait pas (...) les semaines avançaient puis c'était toujours la même chose. Puis les autres résidentes nous disaient: mais c'est pas juste, tu sais, il n'y a pas d'équité à quelque part* (Coord., temps 2).

Or, d'une part, l'équipe n'a pas le pouvoir de recourir elle-même à la Régie du logement et doit absolument transiger avec le propriétaire. *Mais par contre, on n'est pas les propriétaires. Donc, on ne peut pas procéder pis aller en éviction nous-mêmes. Fait que là il faut s'entendre avec nos partenaires (...) on était pris dans ce dilemme-là puis en même temps le partenariat alourdissait les décisions qu'on pouvait prendre* (Coord., temps 2). D'autre part, le problème se pose pour celles qui ne participent pas à l'intervention. En raison des règles qui prévalent en matière de logement, il n'est pas possible de faire évincer une résidente qui, d'une part, respecte ses obligations en payant son loyer et en réalisant son projet personnel (condition du logement transitoire) mais qui, d'autre part, ne se soumet pas à l'exigence de participation à l'intervention (individuelle et de groupe).

*C'est pour celles que les rencontres de suivi, elles ne venaient jamais, à la rencontre de groupe elles ne venaient jamais. Puis elles ne venaient jamais nous voir. (...) Elles n'étaient pas nécessairement débarquées de leur projet de vie, il y en avait mais pas nécessairement d'autres (...) C'était plus cette facette-là qu'on ne pouvait pas amener à la Régie. (...) Parce que quelqu'un, mettons que ça aurait été son comportement, si ses voisines ne sont plus capables de l'endurer, si elles sont prêtes à assumer de porter plainte auprès du propriétaire. Le propriétaire va aller à la Régie. Le loyer, le propriétaire va aller à la Régie. Mais au niveau de l'intervention, il n'y avait rien* (Coord., temps 2).

Le propriétaire ne peut donc pas engager de poursuite à la Régie du logement pour un cas de non participation à l'intervention. Le faire comporte le risque que le magistrat ne puisse statuer et fasse un renvoi à la Cour du Québec où sont traitées les causes reliées au logement transitoire. Or, ces démarches occasionnent des frais considérables pour le propriétaire qui doit engager des avocats (Agente à la location, Notes d'obs., fév. 03). La proposition de la coordination à l'effet que le propriétaire envoie lui-même les avis d'éviction aux clientes dans les cas de manquements aux *Règlements internes*, est accueillie dans la mesure où l'équipe accepte de partager les frais occasionnés par le traitement éventuel de ces cas à la Cour du Québec. Or, l'équipe ne dispose pas de budget à cette fin.

*Il faut comprendre que le logement transitoire (...) il est absent du code civil, ok. Donc, à la Régie du Logement, eux autres n'ont rien pour s'appuyer, ils n'ont pas de loi, ils n'ont pas rien. Fait que pour eux autres c'est engager un avocat, puis ils engageaient des frais. Fait que là, [le propriétaire] a dit: nous, on ne s'embarque pas dans ça à moins que l'intervention paie la moitié des frais. Mais nous c'est pas notre rôle là. On ne fait pas des dépenses admissibles, acceptables pour les bailleurs de fonds non plus là. Fait qu'on ne pouvait pas (Coord., temps 2).*

Dans le contexte du projet, l'équipe a pris la décision unilatérale de se définir en tant qu'*autorité* détenant un pouvoir formel d'éviction des résidentes. Or, cette auto reconnaissance constitue une forme d'abus de droit dans la mesure où elle n'a ni le pouvoir ni les moyens légaux ni les ressources de mettre en application ses menaces de sanctions. *Au niveau de l'intervention c'était excessivement lourd. Parce qu'on est coupés de nos moyens, souvent de nos moyens « répressifs », je dis bien entre guillemets là. L'équipe fait l'expérience de son pouvoir caduc au moment où elle est confrontée à devoir l'exercer.*

*Le système d'avis, c'était un système pour essayer dans des cas extrêmes je dirais, de poigner le problème. Mais on s'est rendu compte qu'on n'y arrivait pas plus. Parce qu'il y a, légalement, il n'y a rien pour nous supporter. Bien là, on n'ira pas contre la loi quand même (Prof., temps 2).*

Devant ce constat, l'équipe décide d'abolir les Règlements internes. En réunion d'intervention, puis on s'est dit: ça n'a pas d'allure, il faut quand même bouger. Fait qu'on a décidé que les règlements n'existaient plus. (...) Donc, le système d'avis il tombe (Coord., temps 2). L'équipe communique sa décision au groupe en février 2003. On constate que la question de leurs droits dans le contexte n'est pas abordée. *En février finalement ce qu'on a fait c'est, on a arrêté le système d'avis, arrêté les affaires obligatoires (...) on leur a juste dit: il faut la collaboration des propriétaires, des partenaires puis elle n'est pas là non plus (Prof., temps 2).* L'équipe invoque donc les problèmes de collaboration avec le propriétaire pour justifier sa décision.

*Nous avons annoncé aux résidentes que le système d'avis et la notion obligatoire des règlements ne sera plus appliqué étant donné la difficulté d'une entente claire avec le propriétaire Nous avons toutefois mentionné que l'équipe croit toujours en la pertinence de ces règlements pour favoriser le travail de suivi individuel et le soutien à la vie communautaire (CR-Int., fév. à mai 2003).*

Cette expérience de pouvoir caduc n'ouvre pas sur une réflexion collective sur la question des droits et obligations des acteurs dans le contexte. Au même moment, elle annonce qu'elle quittera le projet à la fin de son mandat, soit en juillet 2003.

***Qu'advient-il de la prise de pouvoir collective des clientes ?***

Parallèlement à la rigidification des Règlements internes et en dépit de l'impossibilité pour les clientes de décider des conditions des rapports P<->C ou de l'intervention, l'équipe les soutient, à l'automne 2002, à se doter d'une structure formelle en vue de participer aux grandes instances décisionnelles du projet (comités de partenaires). L'analyse suivante met en relief les différents événements entourant le rapport des clientes aux partenaires depuis l'hiver 2001-2002 jusqu'à la constitution de l'Assemblée des résidentes et de son comité exécutif à la fin de l'année 2002. Plus particulièrement, elle montre les conséquences du pouvoir professionnel qui s'exerce à travers l'émission d'attributions de responsabilités en regard des décisions prises dans le contexte.

Après une année d'implantation de l'intervention (janvier 2002), à la même période où les rapports P<->C se détériorent, on assiste à une crise du partenariat qui divise d'un côté, l'organisme et sa coordination, et de l'autre, les trois autres co-gestionnaires du projet (voir chap. 7). Dans ce contexte, l'équipe rappelle l'importance d'intégrer les résidentes aux instances décisionnelles du projet et mentionne qu'elle s'engage à les accompagner dans cette voie au cours de l'année.

*La participation des résidentes à la vie démocratique [du projet] par leur représentation aux différentes instances décisionnelles est essentielle à la réalisation du projet. Il est impératif que les partenaires accueillent les résidentes aux instances dès l'année prochaine. L'implication à la vie démocratique permettra aux résidentes d'agir sur leur milieu de vie en tant que citoyennes. Cet apprentissage amènera des femmes à s'organiser ensemble et à apprendre le travail lié à la représentation (CR-Int., janv. 02, p. 13).*

Rappelons que la tenue des journées bilan justifie en partie la collecte de données effectuées auprès des clientes à cette période (déc. 2001 à janv. 2002) afin que leur point de vue collectif soit représenté à l'Assemblée des partenaires. Dès lors, le propos de certaines clientes concernant les partenaires surprend et inquiète. L'analyse des attributions de responsabilité qu'elles formulent pour expliquer les décisions ou non-décisions prises par l'équipe retient l'attention. Ces attributions éclairent en partie la signification accordée à la démarche structurelle proposée par l'équipe et la volonté de certaines clientes de s'y engager.

D'emblée on constate à l'hiver 2001-2002 que la grande majorité des clientes ne connaît pas les partenaires. *C'est qui les partenaires, c'est un gros point d'interrogation (Sacha, f.g.).* Les perceptions varient. Pour celle-ci, *leur rôle c'est de voir, de regarder le projet, voir si ça fonctionne, d'en implanter un autre (Sacha, f.g.).* Mais pour la plupart, ce sont ceux qui payent sans connaître...

*C'est pas eux autres qui donnent de l'argent dans le fond ? C'est pas très clair (Lise, f.g.). Les personnes riches qui travaillent pour le projet mais qui connaissent rien aux participantes... (Ariane., f.g.). Moi je dis qu'ils donnent de l'argent, mais*

*j'ai l'impression qu'ils ne s'intéressent pas vraiment à nous. Ils pourraient venir nous rencontrer en personne. C'est comme moi je donne l'argent, je suis ben pur, je donne de l'argent pour les mères monoparentales. On les a jamais vu, sais-tu qu'est-ce qu'on vit, sais-tu pour qui tu donnes de l'argent? Non (Viviane, f.g.) Moi, je les connais pas non plus. Peut-être qu'ils s'intéressent pas à nous parce que nous autres on représente pas un signe de piastre. Je sais pas (Manon, f.g).*

Plusieurs clientes déplorent que les partenaires ont le pouvoir de décider de ce qui se passe dans la ressource sans connaître la réalité qu'elles vivent. Quelques clientes développent la croyance que les partenaires, plutôt que l'équipe, sont responsables des décisions sur lesquelles elles n'ont pas de pouvoir. Ces dernières ont en commun un intérêt marqué pour le développement du volet communautaire et vivent une proximité avec l'équipe d'intervention. Par exemple, cette cliente dit entendre *des affaires* au bureau des professionnelles...

*Je peux ben croire que c'est eux autres qui ont donné les millions, mais qu'ils viennent voir notre réalité et parler avec nous autres. Je sais qu'ils ont des attentes. Comme eux autres les activités de loisirs pour eux autres, ça compte pas, c'est pas des activités. Pour nous autres c'est important, mais pour eux autres ça veut rien dire. Il faut acquérir des compétences, il faut faire des changements concrets dans notre communauté. (...) [D'où ça te vient ça cette idée-là que les partenaires ont des attentes et que c'est pas important les activités de loisir] Parce que je suis souvent au bureau et j'entends des affaires (Luce, f.g.).*

Selon certaines, les partenaires sont responsables des choix d'activités collectives (formelles) et de thématiques que leur impose l'équipe et qui ne répondent pas à leurs intérêts. *[Les activités] Je trouve que ça bouge pas assez mais [la coordonnatrice] elle me disait, à cause des partenaires, nananan. Mais moi je dis, mets des cours d'aérobic (...) Elle me dit que ça peut pas se faire à cause des partenaires. Mais je trouve ça con là (Viviane, temps 2).* Même la crainte des représailles des partenaires face au manque de participation des clientes rejoint celle-ci. Une crainte qui, on le verra, est véhiculée par la coordination et habite aussi les professionnelles de la première équipe (voir chap.6).

*Sur le programme d'activités pour le printemps là, on va collectivement manger de la marde. Eux autres [équipe] il faut qu'ils donnent des résultats, eux autres [partenaires], ils voient les papiers, s'il y a personne qui participe aux activités, au niveau de la santé, au niveau de la sécurité, pour eux autres ça c'est constructif, des party c'est pas constructif. C'est vrai, mais ça créé aussi l'esprit de solidarité. Donc, eux autres, ils veulent du concret, (...) ils veulent des résultats (Luce, f.g.).*

Selon elle, il faut axer plutôt sur des activités permettant de créer des liens entre les résidentes et reconnaître que toutes ne sont pas en mesure de s'impliquer dans des activités collectives formelles axées sur le développement de leur citoyenneté.

*Peut-être se baser sur des activités moins contraignantes au début, c'est supposé être formateur et tout mais pour aider à créer des liens. (...) Au niveau du type d'activités, parce que ce soit des réunions, décider de règlements, de parler de choses un peu lourdes, des formations vraiment là (...) Peut-être commencer par des implications plus légères qui vont aider, genre décoration, fêtes. Je sais que c'est ludique, ça sert pas vraiment à quelque chose mais ça aiderait peut-être à créer des liens, une appartenance (...) que pour certaines personnes déjà de se mêler dans un groupe social, juste comme ça, c'est déjà un début. Tandis que se mêler de politique ou de vie de citoyen, elles sentent ça loin d'elles. Déjà être dans un groupe social c'est déjà un effort. Il y a peut-être une grande marge là entre la vie de fille monoparentale et la vie d'un citoyen impliqué (Luce, temps 2).*

Pour une autre, l'inaction de l'équipe face à aux requêtes de soutien des clientes pour mettre sur pied des projets collectifs qui les intéressent, est aussi attribué aux partenaires. Devant ce constat, les sommes d'argent importantes engagées pour inaugurer la ressource et promouvoir la visibilité du projet suscitent la colère.

*Je les vois pas les partenaires. (...) Mais personnellement ce qui en est des activités, (...) ben c'est plutôt, partenaires avec du pouvoir. C'est eux autres qui ont l'argent. Nous autres on est là, on essaie de s'en sortir, on essaie de faire des activités, ça marche pas, ils nous écoutent pas, la grosse affaire de la journée à 22,000\$. On était peut-être là, on a eu des photos dans le journal, mais excuse-moi, je trouve que ça a pas changé grand chose à notre situation. Ils disent au monde entier, le projet wow, les filles vont s'en sortir, c'est plein de ah ! Tu arrives là et tu regardes ça, franchement moi là, bull shit ! (Marie, f.g.)*

Également, on l'a vu, les partenaires sont parfois tenus responsables de la surcharge de travail et de l'épuisement des professionnelles et, par conséquent, de leur non disponibilité qui génère beaucoup d'insatisfactions.

*Une affaire que tu disais tantôt, si vous pourriez changer quelque chose. Tous les partenaires en général, je sais pas vous êtes combien mais vous donnez beaucoup de job aux intervenantes, à nos pauvres petites intervenantes qui tombent toutes en burnout. Vous pouvez pas engager quelqu'un. [Tu penses que c'est les partenaires qui donnent de la job aux intervenantes.] Je le sais pas mais il me semble qu'à la dernière rencontre les intervenantes disaient qu'elles avaient beaucoup de papiers à remplir pour les partenaires, je sais pas c'est quoi toute la job au complet, j'ai pas demandé (Sacha, f.g.).*

On constate que les décisions sur lesquelles les clientes estiment ne pas avoir de pouvoir et dont elles attribuent désormais la responsabilité aux partenaires, sont précisément celles qui

entourent les principaux objets de controverse au sein du rapport P<->C: la non disponibilité de l'équipe, l'absence de soutien pour des activités à caractère plus social, les types d'activités collectives formelles privilégiées par l'équipe.

Enfin, le récit de Claudia est assez explicite sur les facteurs entourant l'émergence d'une perception négative des partenaires. Cette cliente révèle la perception qu'elle a des conflits actuels qui caractérisent les rapports entre l'équipe et les partenaires. Selon l'information dont elle dispose, un conflit de vision concernerait le caractère plus ou moins *supervisé* de la ressource:

*J'ai entendu parler qu'il y a certains organismes qui trouvent peut-être que ça roule pas assez [le projet]. C'est quelque chose qui fait qu'il y a ben de la pression sur les épaules des intervenantes justement pour ça. C'est super dur pour eux de faire les rencontres, souvent parce que elles, elles tiennent à ce que les filles gardent leur vie en main, etc. et certains partenaires trouvent qu'il y a trop de filles qui partent, il y a trop de filles que il y a ben des problèmes. Fait, qu'il y a certains partenaires qui voudraient peut-être que ce soit plus supervisé que ce que c'est maintenant (Claudia, f.g).*

De ce qu'elle sait de la coordination, le conflit de vision entoure les attentes de résultats.

*Elle [la coordonnatrice] me disait, il y a une volonté d'insertion entre guillemets, mais on veut pas nécessairement que vous sortiez d'ici avec un job à je sais pas combien de mille par année. On veut juste que vous preniez votre vie en main. Sauf que tu sais, il y en a que c'est des technocrates pis il y en a qui veulent dire, tu es rentrée ici tu étais sur le B.S., tu es sortie et tu es un payeur de taxes, fait qu'on a réussi (Claudia, f.g).*

Cette cliente réagit fortement à l'idée que les partenaires puissent exiger un contrôle plus grand encore. *En tous cas moi c'est clair que j'habite pas dans un appartement supervisé là. Si ça se modifie d'une quelconque façon là, je m'en vais.* La situation génère beaucoup de pression sur l'équipe qui se retrouve seule à défendre les intérêts des clientes: *[les intervenantes] sont pas toujours en accord avec ce que les partenaires voudraient, ils défendent peut-être un point de vue plus féministe ou plus empowerment que certaines autres personnes veulent.* Dans ce contexte de lutte, le projet d'intégration structurelle commence à faire sens pour ces quelques résidentes.

*Les partenaires dans le fond ils ont beaucoup de pouvoir sur le projet aussi parce qu'ils peuvent le modifier et en tous cas moi, je pense que c'est important qu'il y ait des filles qui soient représentantes des participantes parce qu'il y a peut-être certains partenaires qui ont des volontés de modifier le projet, pas en appartement supervisés mais quelque chose comme ça. Je pense que c'est important que nous on puisse exprimer (Claudia, f.g).*

*On sent que les intervenantes et les coordonnatrices sont un peu tampons entre les partenaires, finalement c'est eux autres qui ont le cash et cash égal pouvoir. Ça on*

*le sent. On sent qu'ils sont breakés par ça. C'est sûr que la structure est nécessaire dans n'importe quoi, mais peut-être de réduire les distances, ne pas utiliser les intervenantes pour être tampons entre les partenaires et nous autres. (...) Si on avait une relation plus proche peut-être que nous autres on se sentirait plus de la game et les attentes des partenaires seraient plus réalistes (Luce, f.g.).*

Devant les questions pour connaître les sources d'informations privilégiées dont elle dispose, Claudia est visiblement mal à l'aise. On apprend qu'elle tient surtout son information de la coordination de l'équipe.

*[Mais d'où tu prends cette vision-là ? Les intervenantes vivraient de la pression, les partenaires voudraient qu'elles supervisent plus parce qu'il y a des problèmes alors que les intervenantes font plus d'empowerment, c'est ça que tu dis.] Oui. [Donc cette vision-là tu la prends où. Ou tu en as entendu parler par qui] Ben je sais pas. [Tu es mal à l'aise de répondre, pourquoi. Tu dois avoir des raisons]. Oui, c'est ça, j'en ai. Je répondrai pas, sauf que je l'ai pas entendu entre les branches. C'est pas des filles que j'ai entendu ça. [C'est des intervenantes] Mettons qu'on pourrait dire que c'est des intervenantes. Mais même ça pourrait être d'autre monde que des intervenantes, des partenaires directement (...) Dans le fond là, souvent je parle avec [la coordination] (Claudia, f.g.).*

Ce malaise vécu par Claudia questionne. Se sent-elle le droit de nommer ce qu'elle sait ? Est-elle tenue au secret ? Dans ce contexte de lutte entre l'équipe et les partenaires, les clientes n'ont, comme seule perspective, que celle de l'équipe, se présentant plutôt en victime des événements. *On a eu une réunion de groupe et là [l'intervenante] qui supervisait la rencontre, elle a exposé la situation avec les partenaires, qu'il y avait beaucoup de conflits, beaucoup de tensions, que eux elles étaient là à subir ça, qu'elles savaient pas trop sur quel pied danser, tout ça (Amélie, temps 2).* Lors des RGO du printemps 2002, l'équipe informe régulièrement le groupe de la démarche de médiation en vue de résoudre leurs conflits avec les partenaires. *J'aime vraiment ça. De parler, de faire un point de ce qui se passe. Aussi de eux autres, qu'est-ce qui se passe. Je sais qu'elles sont en médiation (...) Elles nous disent, il se passe ça. Ben je sais pas si elles nous disent tout là, mais. (...) elles nous tiennent au courant (Sandra, temps 2).* À nouveau, une cliente n'ose pas divulguer le contenu de ces échanges, ne sachant pas si elle est autorisée à le faire... *on parle de ce qui se passe entre nous [dans le cadre du projet]. Par exemple, je voudrais pas trop en dire là, je sais pas si on a le droit d'en parler (Ève, temps 2).*

Au cours du printemps 2002, les attributions de responsabilités à l'égard des partenaires continuent de répandre chez les clientes. *[Les activités] Je trouve que ça bouge pas assez mais [la coordonnatrice] elle me disait, à cause des partenaires, nananan. Mais moi je dis, mets des cours d'aérobic (...) Elle me dit que ça peut pas se faire à cause des partenaires. Mais je trouve ça con là*



(Viviane, temps 2). Alors qu'en décembre 2001, la majorité dénonce l'absence de pouvoir sur l'intervention, désormais, de plus en plus de clientes nuancent leurs propos en dépit du *statu quo* et de la radicalisation des pratiques de l'équipe d'intervention. Certaines conviennent avoir un certain pouvoir de décision, ormis ce qui relève, pensent-elles, de la zone de pouvoir des partenaires.

*Oui ben pour certaines choses, mais quand ça relève des partenaires pis tout, je sens pas vraiment qu'on a notre place là. Mais ce qui est de notre vie commune là, oui, ça je sens que j'ai mon mot à dire (Sandra, temps 2).*

*Ça dépend de quelles décisions tu parles là, par rapport à quoi. (...) Pas tout là, mais je veux dire assez, oui. (...) Oui, je pense que oui. C'est sûr qu'il y a des trucs qu'on a pas vraiment notre mot à dire, par rapport au partenariat, aux méthodes, les règles, tout ça là. Mais à part ça en général on décide ensemble, en groupe. C'est l'unanimité qui règne (Chloé, temps 2).*

Le développement de telles croyances n'est pas sans effet sur la vision qu'ont les clientes du pouvoir de l'équipe. L'équipe peut-elle être blâmée du *statu quo* des problèmes dénoncés par les clientes si le poids décisionnel appartient aux partenaires ? Cette perspective peut semer le doute sur la volonté et la capacité réelle de l'équipe d'effectuer des changements et sur la place accordée aux clientes.

*[J'ai du pouvoir sur les décisions...] Oui et non. Je pense qu'elles [les intervenantes] sont prêtes à nous écouter mais je sais pas si elles sont prêtes à faire des changements. Pis je le sais pas c'est qui, elles, parce que je le sais pas si elles peuvent même faire des changements avec tous ces partenaires qui sont derrière et tout, donc je le sais pas si on a vraiment notre place [dans le projet] là (Amélie, temps 2).*

La formation d'attributions externes en regard du problème (la décision unilatérale et le *statu quo* de l'équipe est tributaire du pouvoir des partenaires) conduit en retour au développement d'attributions externes en regard de la solution (les partenaires ont le pouvoir d'implanter le changement souhaité). Ainsi, certaines développent la croyance que l'équipe n'est pas responsable des problèmes ni, par conséquent, des solutions.

*Elles sont en médiation parce qu'il y a des problèmes entre tout le monde. (...) On les voit pas beaucoup pis là avec qu'est-ce qu'elles nous expliquaient, c'est gros là. [Quoi.] Ben les problèmes là, elles savent pas c'est quoi le noyau [décideur du projet]. Tout le monde veut s'embarquer. C'est ça. C'est nouveau aussi, c'est pour ça que personne sait sur quel pied danser, mais un moment donné là. (...) Ben elles nous l'ont expliqué une fois pour nous dire, parce que là elles peuvent pas faire grand chose avec nous parce qu'elles sont en médiation, elles essaient de voir (Sacha, temps 2).*

Selon une autre, l'équipe n'a pas le temps de réviser les *Règlements internes* qui suscitent la colère des clientes. La lutte avec les partenaires est invoquée pour justifier l'inaction de l'équipe.

*Pour certains règlements, parce qu'ils ont dit qu'ils étaient pour remettre ça sur la table à chaque saison. Là, ils ont mis ça au mois d'août [2002] ils ont dit qu'ils étaient pour remettre ça comme au printemps, qu'on était pour vérifier ça (...) Je sais pas si ça va se faire, mais j'espère. Là c'est sûr qu'elles sont en médiation, comme [telle intervenante] disait, ça va être dur là, on est poignées en médiation, on sait pas ce qui va arriver, on peut pas vraiment continuer à en parler des règlements. C'est sûr qu'elles ont d'autres choses à faire. Mais j'espère ben qu'elles vont être capables de regarder et de faire quelque chose parce qu'il y a des règlements que ça a pas d'allure (Jessica, temps 2).*

Enfin, les clientes font la requête de rencontrer ces partenaires inconnus qui décident pour elles et ce, sans en avoir le droit, selon celle-ci. Ces mêmes perceptions à l'effet que des partenaires anonymes disposent du pouvoir décisionnel, se développent au sein du rapport CO<->P de la première équipe (voir chap. 6)

*Les partenaires veulent prendre les décisions pour nous sans prendre la peine de nous rencontrer. C'est ridicule. (...) Je sais pas qui ils sont, je sais pas comment ils s'appellent. Je sais pas les décisions qu'ils prennent. Je sais qu'ils en prennent. Ils veulent prendre des décisions sur notre vie et sur comment ça va marcher ici et ils demandent même nos dossiers aux intervenantes, ça elles ont refusé, c'est très bien. (...) En tous cas je sais qu'il y a beaucoup de choses sur lesquelles ils s'entendent pas, moi je trouve ça ridicule qu'ils veulent pas nous rencontrer. On a même demandé ça aux intervenantes, qu'il y ait une rencontre avec les partenaires et les femmes (...) on tient à les voir, un porte-parole je sais pas de chaque partenaire, c'est ça qu'on a demandé. De voir qui ils sont, qu'est-ce qu'ils font, quelles sont leurs responsabilités dans le projet, qu'est-ce qu'ils offrent au projet et pourquoi est-ce qu'ils pensent avoir quelques droits qu'ils n'ont pas dans le fond sur nous. C'est ça qu'on veut vraiment savoir (Esther, temps 2).*

La formulation de telles attributions de responsabilités de la part des clientes questionne le pouvoir de l'équipe d'imposer sa vision de la réalité entourant la lutte entre les partenaires. L'équipe est contrainte d'agir comme elle le fait. De ce fait, les clientes modifient leur perception du rôle de l'équipe dans la production des conséquences non intentionnelles. Les attributions de responsabilité à un tiers peuvent contribuer à dévier la colère des clientes. *Il y a certaines affaires qui se font qu'on n'est peut-être pas tout à fait d'accord, mais je le sais que ça vient pas des intervenantes (Viviane, temps 2).* Il y a un risque de prise à parti des clientes en faveur de l'équipe, vu la distance qui existe entre les clientes et les partenaires. *Cette distance-là fait qu'on n'a pas, les*

*participantes et les intervenantes, on vit quelque chose, et les partenaires, ils le vivent pas partout, il y a une distance (Luce, f.g.).*

Force est de constater, qu'intentionnelles ou non, les conséquences convergent vers le projet d'*empowerment* des clientes, énoncé explicitement par l'équipe lors des journées bilan. Au cours de cette période, les clientes souhaitent de plus en plus participer aux structures décisionnelles du projet de façon à prendre du pouvoir sur les décisions qui les concernent. Pour certaines, la possibilité d'être entendues passe désormais par cette voie structurelle, mise de l'avant par l'équipe.

*Pas vraiment, je trouve qu'on n'est pas assez entendues. J'aimerais ça qu'on soit comme, justement lors des rencontres avec les partenaires et tout ça. (...) J'aimerais ça que vraiment qu'on soit plus impliquées partout. De l'administration, être au courant de tout, comme peut-être bien qu'on est des mères là, mais on est assez intelligentes aussi pour comprendre ce que c'est là, pour lire les chiffres. (...) J'aimerais ça qu'on ait plus de place. (...) comme être impliquée comme genre, des rencontres avec les partenaires, au sein de ces affaires-là, qu'il y ait des filles qui représentent. Ou des choses comme ça là (Lise, temps 2).*

L'intention de l'équipe apparaît claire aux yeux de celle-ci. *Tu sais c'est sûr les partenaires là on peut pas aller s'assir tout de suite avec eux autres (...) je le sais qu'eux autres leur but c'est de nous faire rentrer dedans et ils nous montrent. (...) ils nous font participer (Viviane, temps 2).* Durant la dernière année de son mandat (2002-2003), l'équipe met tout en œuvre pour favoriser la participation des résidentes à la vie démocratique du projet en soutenant l'émergence d'une structure collective: l'Assemblée des résidentes. Ainsi, à compter de l'automne 2002, elle présente au groupe un projet de structure de comité de résidentes et invite celles qui sont intéressées à venir discuter en groupe dans une rencontre spéciale le 11 septembre. Cette première ébauche vise à faciliter la réflexion des femmes et les stimuler à s'impliquer (CR-Int., juin à août 02). Or, les clientes ne se mobilisent pas: aucune femme ne s'est inscrite ni présentée. L'équipe les questionne lors de la RGO de septembre et comprend que la démarche proposée n'était pas suffisamment claire pour elles. Elle prend donc le temps de ré-expliquer celle-ci en insistant sur le fait que le projet de structure (...) proposé peut être rejeté, bonifié ou remplacé par une autre structure (R-Int, sept à nov. 02). Une nouvelle rencontre est fixé (10 octobre): plusieurs résidentes ont manifesté leur intérêt et se sont inscrites (R-Int, sept à nov. 02). Avec le support d'une intervenante, le comité de travail, composé de 5 femmes, se met en place et présente les résultats de son travail sur la structure du comité des résidentes lors de la RGO d'octobre 2002. Le processus d'adoption de cette structure doit être retardé à nouveau. Le vote n'a pas lieu: quelques résidentes ne se sentaient pas prêtes à

prendre une décision (R-Int, sept à nov 02). Cette structure est finalement adoptée de façon presque unanime à la RGO suivante (30-11-02).

Le comité se questionne sur la participation éventuelle des résidentes aux rencontres de l'Assemblée. Fortes de l'expérience vécue dans la ressource, elles envisagent la nécessité de la rendre obligatoire pour s'assurer d'avoir le nombre requis de participantes pour pouvoir voter.

*C'est elles qui ont décidé, les cinq là, il faudrait que ce soit obligatoire, sinon la plupart des femmes ne seront pas là et ce que ça va faire, c'est que quand on va prendre des votes, ce ne sera pas représentatif, puis là on va se faire chialer par celles qui n'étaient pas là que, bien là c'était pas ça qu'on voulait nous autres. Parce qu'elles disent: on les connaît là. On sait qu'elles chialent. Fait qu'elles se connaissent entre elles suffisamment pour dire: si on ne rend pas ça obligatoire... (Prof. Temps 2).*

La proposition est ramenée en groupe et, force est de constater, qu'elle rallie la majorité. À leur tour, les clientes décident d'une règle de participation obligatoire.

*Bien il y a une, je pense, résidente là qui a voté non au fait que ce soit obligatoire pour l'assemblée des résidentes. Les autres ont accepté. Bon, fait que c'est entre-elles qu'elles ont décidé ça. Puis elles ont décidé, elles ont voté majoritairement oui à l'ensemble des propositions émises par le comité exécutif (...) la majorité des femmes qui avaient élaboré la structure, l'assemblée des résidentes ont été celles qui ont été élues au comité exécutif (Prof., temps 2).*

Or, l'histoire ne dit pas comment, éventuellement, elles sanctionneront celles qui ne se conformeront pas à cette obligation...

#### **5.4. Deux processus de production de règles, un même constat: une force culturelle s'impose**

Cette section porte sur l'analyse comparée des deux processus de production de règles (*Règles d'Art de vivre* et *Règlements internes*) qui, dans le contexte à l'étude, constituent des marqueurs de la structuration des rapports collectifs P<->C. Essentiellement, elle met en relief: 1) la prérogative de l'équipe de décider en matière d'intervention, 2) les multiples stratégies déployées par les clientes pour tenter d'exercer un pouvoir sur cette dimension, 3) les principales conditions liées à la production du sentiment de non pouvoir des clientes sur l'intervention, 4) les conséquences des processus décisionnels qui occultent la conscientisation collective sur la rationalité des clientes et 5) la voie structurelle qui s'impose comme parcours pour l'*empowerment* des clientes.

### 5.4.1. La prérogative de l'équipe de décider des conditions de l'intervention.

L'*empowerment* oriente vers la formation de groupes de référence ou de groupes d'entraide, vus comme une condition favorable à l'émergence de processus d'*empowerment* collectif (Rappaport, 1985; Breton, 1994a), à l'action collective (Alinsky, 1976) et, par surcroît, à la réduction du déséquilibre structurel qui existe entre professionnelles et clientes (Simon, 1994). Dans le contexte à l'étude, l'équipe s'inscrit dans cette perspective, privilégiant l'approche par le groupe. Ses décisions convergent vers la mise en place de structures formelles de groupe (comités de travail, RGO) axés sur le développement d'habiletés concrètes utiles au développement de leur participation citoyenne et à leur prise de pouvoir collective au sein du projet.

Depuis une perspective structurelle de l'*empowerment*, l'atteinte de cet objectif suppose le développement d'une structure de représentativité du groupe de clientes leur permettant d'acquérir une voix et un droit de participation au sein des instances décisionnelles du projet (système d'action indirect). Les efforts de l'équipe pour soutenir la formation de structures formelles de groupe et, ultimement, la constitution d'une *Assemblée des résidentes*, s'inscrivent en ce sens. Du point de vue de l'équipe, les apprentissages visés dans le contexte des rapports collectifs formels (RGO), sont vus comme un moyen nécessaire à cette fin. D'emblée, la voie empruntée s'avère consonante en regard de la mission et des principes directeurs du projet. En effet, la visée d'intégration structurelle rend compte du caractère innovateur du projet. Elle rejoint l'un des principes du cadre de référence, soit l'établissement de rapports égalitaires entre tous les acteurs du projet. La *Structure organisationnelle* adoptée (voir annexe 1) témoigne de la volonté commune de l'équipe d'intervention et des partenaires de favoriser la participation active des clientes aux processus décisionnels concernant le projet. Elle prévoit l'existence d'un *Comité des Résidentes* siégeant sur la plupart des comités des partenaires. Par ailleurs, l'examen des processus de mise en place des structures collectives formelles questionne. Alors que l'*empowerment* oriente vers la prise de décision partagée au sein de rapports égalitaires P<->C, nombre de décisions témoignent sans contredit du mouvement d'unilatéralité de l'équipe d'intervention.

D'une part, la visée d'intégration structurelle est connue des partenaires et de l'équipe dès le début du projet, avant même l'arrivée des clientes dans la ressource. Dans ce contexte, malgré le bien fondé de cette *Structure organisationnelle*, les clientes ne peuvent pas faire partie du processus décisionnel menant à son élaboration. Par ailleurs, aucune présentation formelle de cette structure ne leur est faite durant la première année d'implantation, pourtant marquée par la mise en place de

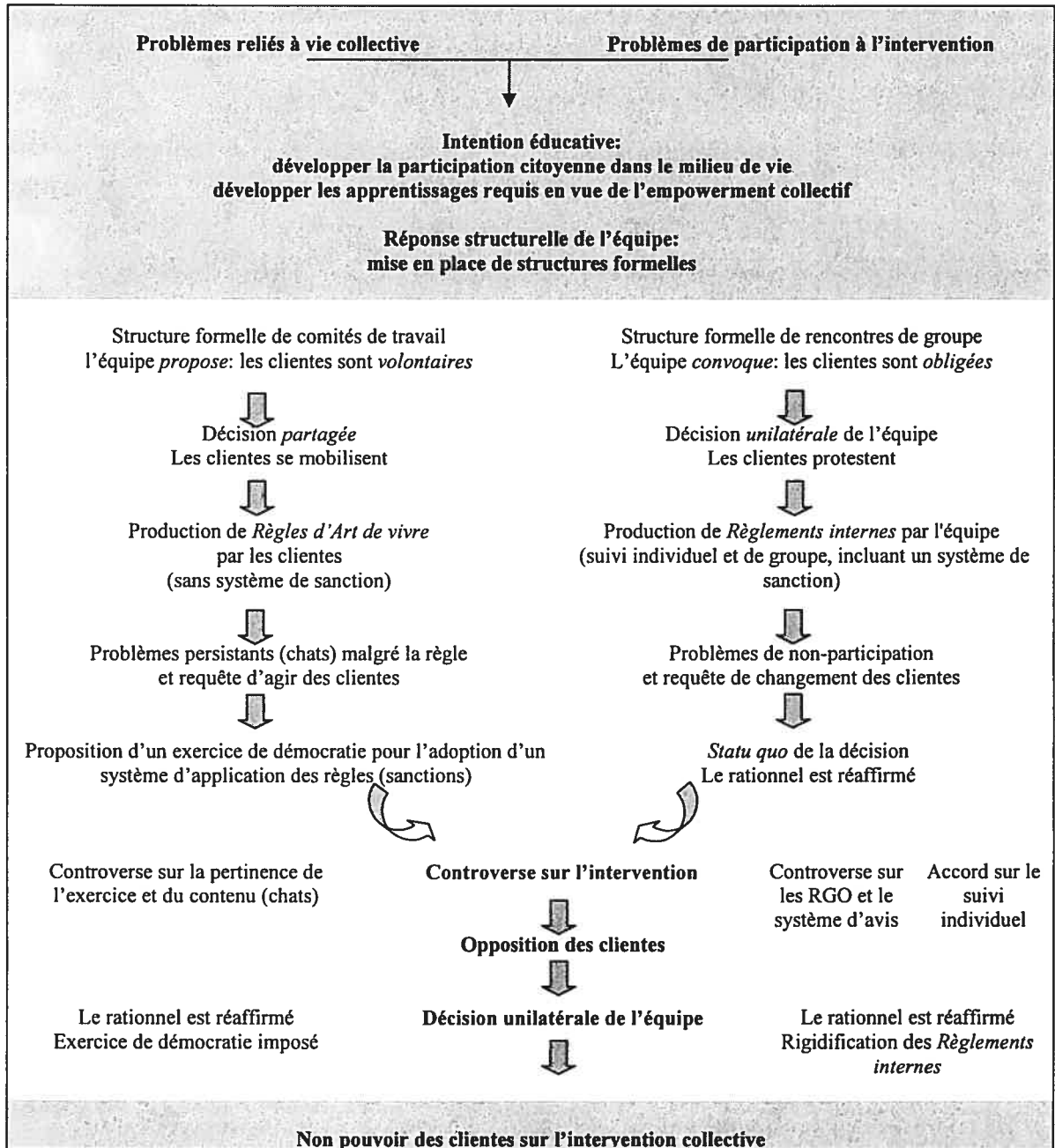
structures formelles de groupe. Les premières interventions collectives privilégiées par l'équipe sont consciemment orientées vers le développement des structures d'*empowerment* collectif conformément au projet initial prévu. Malgré le bien-fondé de ces interventions, la visée et le parcours requis pour l'intégration structurelle des clientes ne sont pas soumis à une réflexion collective qui les inclue, ni, par conséquent, à la négociation.

D'autre part, plusieurs incidents mettent en relief les inégalités de pouvoir entre professionnelles et clientes lorsqu'il s'agit de définir les grandes règles entourant l'intervention: la mise en place des *Règlements internes*, celle des conditions structurelles des rapports informels (*le Mot dans la porte*), le choix du contenu et du fonctionnement des RGO, incluant l'exercice de démocratie entourant les *Règles d'Art de vivre*. L'équipe conserve la prérogative de décider unilatéralement lorsqu'il s'agit des conditions des rapports P<->C ou, autrement dit, des règles concernant leur structuration. On sait que les règles constituent un facteur de structuration important de la vie collective (Giddens, 1987). Depuis une perspective d'*empowerment*, il fait sens que les premiers acteurs concernés (clients et professionnelles) décident conjointement des conditions entourant la structuration de leur propre rapport social. En contrepartie, le soutien au développement de certaines règles qui ne concernent pas l'intervention s'inscrit dans cette perspective (*Règles d'Art de vivre*): l'équipe favorise la participation active des clientes à structurer entre elles certaines conditions de leur propre rapport collectif.

Dans les deux processus de production de règles, l'équipe adopte une solution structurelle face aux problèmes entourant la vie collective (*Règles d'art de vivre*) ou leur participation à l'intervention (*Règlements internes*). Ces solutions relèvent d'une même intention éducative: développer l'*empowerment* collectif. Or, on constate que le processus décisionnel relié à l'implantation de ces structures varie. La comparaison met en relief les similitudes et les différences concernant les décisions prises par l'équipe (voir Figure 9 en page 274).

Initialement, les problèmes de vie collective, situés au cœur des rapports entre les clientes donnent lieu à des *stratégies décisionnelles de collaboration*, à la mise sur pied de structures de *comités de travail* et à la production de *Règles d'Art de vivre*. Il en va autrement des problèmes de participation à l'intervention, situés au cœur du rapport collectif P<->C. D'emblée, ils donnent lieu à des *stratégies décisionnelles unilatérales* de la part de l'équipe, à la production de *Règlements internes*, incluant la mise sur pied RGO. La participation à des comités formels de travail, à un exercice de démocratie et aux RGO, vise, depuis une perspective structurelle, le développement d'habiletés jugées requises à l'*empowerment* collectif.

Figure 9. Réponse structurelle, Stratégies décisionnelles et prise de pouvoir des clientes



L'analyse des situations de conflit survenues dans le cadre de ces deux processus, montre que devant l'opposition des clientes en regard de l'intervention privilégiée par l'équipe, cette dernière radicalise sa position et réaffirme le rationnel qui la sous-tend. Premièrement, la résolution du conflit entourant le processus à privilégier en regard de l'adoption d'un système d'application

des *Règles d'Art de vivre* (exercice de démocratie) et son contenu (règle des chats), démontre le mouvement d'unilatéralité de l'équipe. Devant l'opposition des clientes, paradoxalement, elle maintient son objectif éducatif et impose le processus prévu (élaboration de propositions et vote collectif), sans par ailleurs convier les clientes à un tel exercice démocratique en regard de l'intervention faite à leur endroit. L'approche de collaboration initiale laisse donc place à une approche *unilatérale* en situation de conflit sur la façon de mener l'intervention (exercice de démocratie imposé). Deuxièmement, l'expérience des *Règlements internes* montre que le conflit créé par l'action collective des clientes (pétition) pour s'opposer au rapport collectif P<->C imposé (RGO), accentue le mouvement d'unilatéralité de l'équipe. Face à l'opposition des clientes, elle radicalise sa position en sanctionnant davantage, plutôt que d'engager une négociation avec le collectif de clientes comme l'inspire l'approche d'*empowerment*.

On constate que les actions-décisions de l'équipe varient en fonction: 1) du *contenu* des décisions et 2) des *conséquences intentionnelles* prévisibles pour le développement de l'*empowerment* des clientes. Premièrement, la prise de décision est *partagée* ou laissée aux clientes quand le contenu sur lequel elle porte, concerne certains aspects de la vie collective des clientes ou de leur environnement physique. Sur ces dimensions extérieures aux conditions du rapport collectif P<->C, les clientes exercent un pouvoir décisionnel, incluant parfois l'exercice du droit de vote. Par contre, les décisions relatives à l'intervention qui s'adresse à elles sont plutôt *unilatérales*, qu'elles portent sur les *dimensions structurelles* du rapport P<->C (règles: fréquence, lieu, procédures, etc.) ou sur les *dimensions relationnelles* du rapport collectif (type d'arrangement, contenu des échanges).<sup>18</sup> Deuxièmement, le rapport collectif à portée récréative (activités sociales, rapports informels) est plutôt négligé par l'équipe. Les requêtes des clientes, formulées en ce sens, donnent lieu à des phénomènes de *non-décision*, se traduisant par une absence de mobilisation et de soutien de la part de l'équipe. Par ailleurs, le rapport collectif à *visée éducative* (comités de travail, exercice de démocratie, RGO), jugé requis à l'*empowerment*, est privilégié, voire imposé, malgré toutes les stratégies déployées par les clientes.

Force est de constater que les clientes sont conviées au processus décisionnel dans la mesure où leur participation ne confronte pas l'intervention en soutien à l'*empowerment* collectif privilégié par l'équipe. Comme en fait foi également l'analyse suivante, les multiples stratégies de pouvoir déployées par les clientes, ne réussissent pas à produire les changements souhaités en

---

<sup>18</sup> Il en va autrement des décisions relatives au rapport dyadique P<->C (voir chap. 8).



regard de l'intervention, quoique la résistance de certaines contribue à mettre à jour le pouvoir caduc de l'équipe en regard de l'application des *Règlements internes*.

#### 5.4.2. Le continuum des stratégies de pouvoir des clientes

L'analyse des actions des clientes entourant ces deux processus d'implantation des règles met à jour la diversité des stratégies qu'elles savent déployer en fonction de leurs intérêts ou en réponse aux actions-décisions de l'équipe. L'analyse montre la compétence des clientes à ajuster leurs stratégies en fonction de la marge de manœuvre dont elles disposent au sein du rapport P<->C. On constate que les formes *positives* de pouvoir laissent place à des formes plus *négatives* (Breton, 1994a) au fur et à mesure où les clientes ne réussissent pas à *faire une différence* (Giddens, 1987) ou à exercer un pouvoir capable de produire le changement souhaité (voir Figure 10 en page 277).

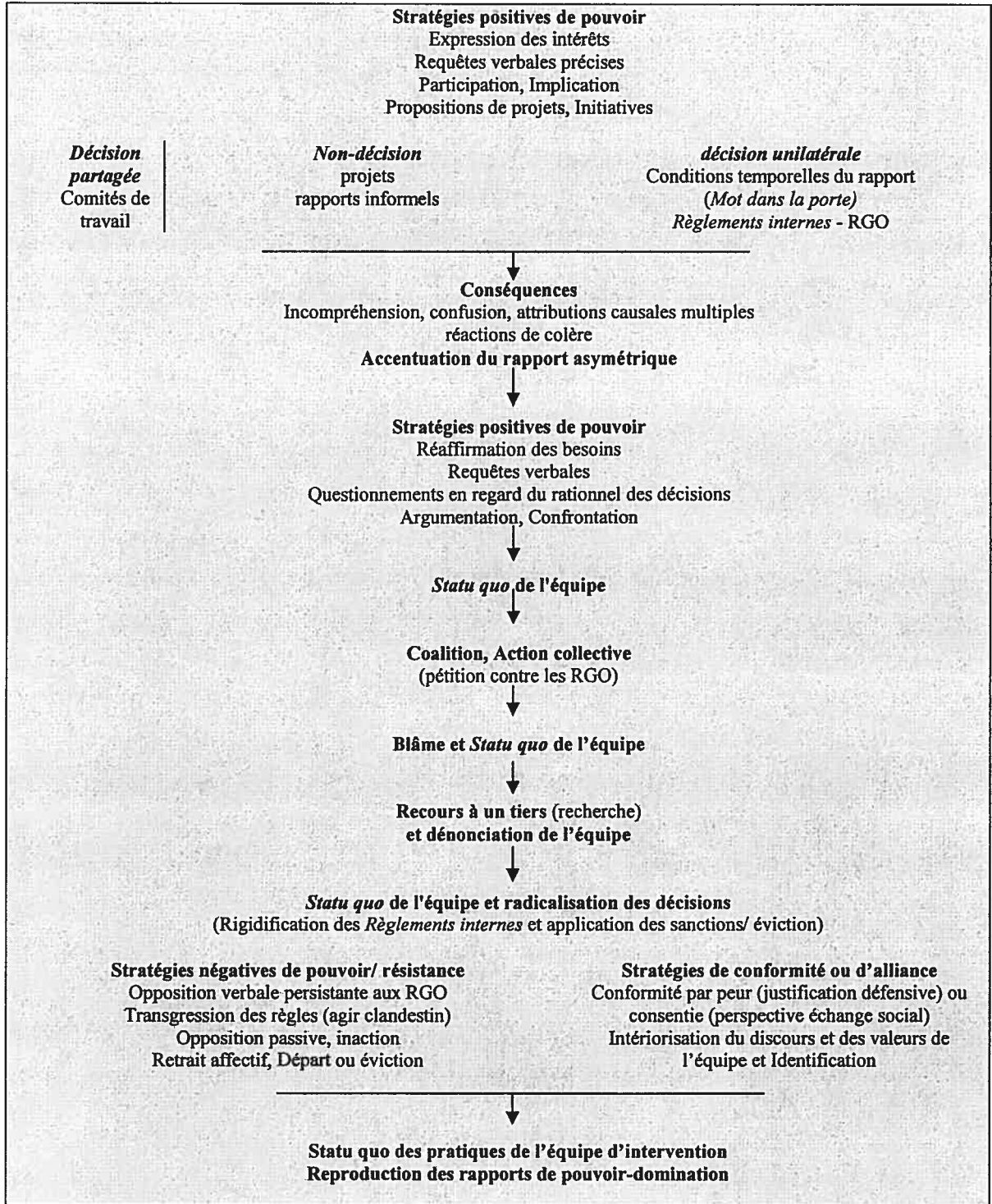
D'emblée, plusieurs clientes sont capables de nommer leurs intérêts en regard de leur rapport avec les professionnelles ou de leur vie collective, donc d'*affirmer* leur volonté de prendre du pouvoir sur ces réalités. Ces intérêts se révèlent aussi par la formulation de *requêtes verbales* précises: requêtes de rapprochement et de rapports informels avec les professionnelles, requêtes d'activités récréatives ou sociales, requêtes de ressources (soutien éducatif ou matériel) pour les mettre elles-mêmes sur pied, requêtes de participation aux décisions (ex. l'ordre du jour des RGO) etc. L'intérêt accru de certaines se manifeste par une *participation* volontaire aux comités de travail ou par une *implication* plus grande dans la réalisation de tâches particulières au profit du collectif ou par des *propositions* concrètes ou des *initiatives* d'activités.

Selon les réactions de l'équipe, les stratégies de pouvoir des clientes varient. La *non-décision* et la *décision unilatérale* engendrent d'abord des réactions de *surprise* ou de la *confusion* (ex. rationnel inconnu, écart entre le discours et l'action), puis, des réactions de *colère* (ex. décision illégitime en fonction des droits et obligations connus). Dans les deux contextes, de telles décisions contribuent à la structuration d'un *rapport asymétrique* où l'équipe conserve la prérogative de gérer unilatéralement les situations.

Devant la *non-décision* de l'équipe face à certaines requêtes, les clientes affirment à nouveau leurs besoins et volontés par des *requêtes verbales répétées*. L'absence de rationnel (*Mot dans la porte*) à une décision unilatérale de l'équipe donne lieu à l'émission d'*attributions causales* multiples pour expliquer l'action de l'équipe. Selon le rationnel mis de l'avant, les clientes *s'allient* à l'équipe, *argumentent* ou *confrontent* ce point de vue. Devant certaines décisions unilatérales

(RGO et systèmes d'avis) considérées illégitimes en fonction des conditions connues du contexte, plusieurs *protestent, blâment* ou *dénoncent* l'injustice.

Figure 10. Prise de pouvoir des clientes en contexte de rapport collectif P<->C.



Devant le *statu quo* de l'équipe face aux stratégies d'affirmation et d'opposition déployées, une majorité de clientes use de la *stratégie de coalition* et organisent une *action collective* qui prend la forme d'une *pétition*. Bien que la force du nombre soit un atout pour l'action collective, dans le contexte, ce nombre ne réussit pas à faire une différence face au pouvoir de l'équipe. En retour, le blâme qu'elle leur adresse devant cette action collective, son *statu quo* et enfin, la *radicalisation* de sa position (application plus rigoureuse du système d'avis) par l'usage de la coercition (éviction abusive), contribuent à produire des effets de domination.

Ces effets se manifestent par des réactions diverses de résistance ou de conformité: 1) une *opposition verbale persistante* (face aux RGO), 2) le *recours à un tiers* (recherche) et la *dénonciation* de l'équipe, 3) le *retrait* (éviction-départ du projet), 4) la *résistance* qui prend la forme d'une *opposition passive* ou de l'*inaction* (face aux prescriptions de l'équipe), du *désengagement affectif* (présence physique sans participation), de la transgression des règles ou de l'*agir clandestin* (possession de chat, présence de conjoint), 5) la *conformité* par peur des sanctions ou consentie dans une perspective d'échange social, l'*intérieurisation* du discours et des valeurs de l'équipe et l'*identification*.


Bien que l'*empowerment* oriente vers la prise de pouvoir des clientes au sein de leurs rapports avec les institutions, on constate que les multiples stratégies qu'elles déploient pour tenter d'influencer leur système d'intervention, sont vains. L'équipe réagit par le *statu quo* et adopte plutôt une perspective d'expert en centralisant certaines décisions. Elle décide seule des conditions requises pour conduire son intervention et ne tient pas compte des intérêts et compétences des clientes. Les conflits auxquels elle est confrontée dans son rapport avec les clientes ne conduisent pas à une transformation du rapport social P<->C.

### **5.4.3. Les conditions de production des conséquences non intentionnelles**

L'analyse des conséquences non intentionnelles des deux processus de production de règles montre que le rapport collectif P<->C ne génère pas une prise de pouvoir collective des clientes, que ce soit en regard de leur vie collective (*Règles d'Art de vivre*) ou dans leur rapport avec l'équipe (*Règlements internes*). De façon générale, l'expérience du rapport collectif produit plutôt, chez la majorité des clientes, un sentiment de non pouvoir sur l'intervention qui les concerne. Dans les deux cas, il génère un *abus de droit* collectif ainsi qu'un *pouvoir caduc*.

Le sentiment de non pouvoir des clientes est associé: 1) aux caractéristiques des décisions unilatérales prises par l'équipe d'intervention: imprévisibles, sans rationnel connu, illégitimes et par conséquent, dissonantes en regard de conditions connues du contexte relativement aux droits et obligations des acteurs, 2) aux conséquences des stratégies déployées par les clientes en réponse aux décisions de l'équipe d'intervention, 3) à la structure asymétrique et non consentie du rapport P<->C, amplifiée par les conditions du contexte plus global dans lequel il s'inscrit et enfin, 4) au pouvoir effectif des clientes (pouvoir caduc) (voir Figure 11 ci-dessous).

Figure 11. Conditions de Production des conséquences *non intentionnelles*

Caractéristiques des décisions unilatérales de l'équipe d'intervention	Conséquences des stratégies des clientes en réponse aux décisions unilatérales	Structure du rapport Professionnelle-cliente	Exercice effectif du pouvoir des clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décision imprévisible</li> <li>➤ Décision sans rationnel connu</li> <li>➤ Décision illégitime (rationnel dissonant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Échec des stratégies de pouvoir déployées par les clientes: <i>Statu quo</i> de la décision unilatérale ou de la non-décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport obligé, asymétrique, non consenti et uniforme (RGO)</li> <li>➤ Rapport de type dépendance-contrôle (menace d'éviction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Abus de droit</i> collectif et Constat d'un <i>pouvoir caduc</i> sur l'application des <i>Règles d'Art de vivre</i></li> </ul>
			
<b>Sentiment de non pouvoir des clientes sur l'intervention</b>			

Premièrement, le sentiment de non pouvoir des clientes en regard de l'intervention est en partie associé aux décisions unilatérales prises par l'équipe et dont le contenu porte sur les conditions qui encadrent le rapport P<->C ou l'intervention. Certaines caractéristiques de ces décisions unilatérales contribuent à accentuer la réaction des clientes au mouvement d'unilatéralité de l'équipe. Elles ont un effet amplificateur, donnant force à la relation:

*Prise de décision unilatérale de l'équipe -> Sentiment de non pouvoir des clientes.*

L'analyse comparée des décisions unilatérales entourant le *Mot dans la porte* et les *Règlements internes*, montre qu'elles ont certaines caractéristiques en commun et donnent lieu à des réactions similaires chez les clientes. Elles provoquent chez les clientes une réaction de colère et un sentiment de ne pas avoir de pouvoir sur les décisions relatives à l'intervention dans la mesure où: 1) la décision de l'équipe est *imprévisible* compte tenu des conditions connues du contexte et 2) le rationnel de la décision est *inconnu* (*Mot dans la porte*) ou dissonant (RGO et système d'avis) en regard de ces conditions connues. Une décision dissonante en regard des droits et obligations des acteurs revêt, dans le contexte, un caractère illégitime et s'avère généralement non consentie par les

clientes. De telles décisions agissent directement sur la structuration du rapport P<->C en accentuant l'asymétrie des pouvoirs entre acteurs.

Or, l'unilatéralité de la décision ne suffit pas à générer ce sentiment de non pouvoir, comme en fait foi le consentement des clientes à la règle de suivi individuel obligatoire. Dans la mesure où le rationnel est connu et consonant en fonction des droits et obligations connus, la décision revêt un caractère légitime et elle est consentie. Cette connaissance, en partie tributaire du *contrat* de départ, renvoie à l'importance de cet outil pour clarifier les droits et obligations des acteurs. Le contrat a comme fonction utile de rendre *connues* les principales conditions du contexte et, par conséquent, de permettre à chacun de décider de s'engager en toute connaissance de cause. Or, le contrat ne peut permettre de tout prévoir sans quoi il fige les acteurs dans certaines conditions et déterminent leurs actions; l'expérience de rigidification des règlements internes en témoigne. L'ajout au contrat de nouvelles normes de conduite traduites en *Règlements internes* constitue un écart entre les attentes des clientes et celles de l'équipe. Les conséquences non intentionnelles produites invitent à réfléchir sur les processus de décisions mis de l'avant. Quand de nouvelles conditions sont requises alors qu'elles n'étaient pas entendues, l'expérience indique l'importance de les négocier.

Deuxièmement, le sentiment de non pouvoir des clientes est aussi tributaire des conséquences des stratégies qu'elles déploient en réponse aux décisions unilatérales ou aux non-décisions de l'équipe. C'est le cas des stratégies qui ne font pas de différence, qui échouent à produire un changement chez l'équipe, telles que: 1) les requêtes d'activités sociales et de rapports informels, 2) les requêtes de participation aux décisions en regard du contenu des RGO, 3) les requêtes de changement face aux RGO et au système d'avis. Le maintien des décisions de l'équipe malgré l'opposition des clientes, exacerbe le sentiment de non pouvoir.

Troisièmement, le *statu quo* et la radicalisation des décisions de l'équipe accentuent l'asymétrie entre professionnelles et clientes. La structuration de ce type de rapport collectif P<->C *obligé, asymétrique et non consenti* par la majorité, génère un sentiment de non pouvoir. La rigidification des règles et de leur application, donne lieu, au nom de l'*équité*, à un mouvement d'uniformisation de l'intervention qui ne permet pas de répondre aux besoins individualisés, ni de s'ajuster aux niveaux de compétences et d'intérêts variables des clientes. Ce rapport asymétrique obligé est par surcroît, producteur d'*uniformité* et de *contrôle social*. La radicalisation de l'équipe contribue à la structuration graduelle de *rapports coercitifs* dont l'enjeu, pour les clientes, est l'accès même au logement subventionné dans le cadre du projet.

L'effet coercitif des actions de l'équipe est amplifié dans un contexte caractérisé par une crise du logement social. L'usage de la coercition (menace d'éviction) par le contrôle des ressources essentielles aux clientes (l'accès au logement) structure le rapport sous un mode *contrôle-dépendance*. Ce facteur contextuel donne plus ou moins de force au lien contrôle-dépendance, selon la marge de manœuvre dont dispose chaque cliente dans le contexte (accès à une ressource alternative: logement ou service de garde). Quand ces ressources sont essentielles à la survie et qu'elles sont peu accessibles, leur valeur est d'autant plus grande. En effet, on sait que le *principe de rareté* des ressources déclenche une réaction à la perte de liberté de choix qui consiste à accorder une valeur plus grande à ce que l'on risque de perdre et à le rechercher davantage (Cialdini, 1987). La menace d'éviction agit donc avec force dans le contexte et constitue une *arme de persuasion* puissante du fait qu'elle repose sur ce mécanisme psychologique qui conduit les clientes à donner leur consentement ou à accepter ce qui leur est demandé.

Une telle expérience de rapport collectif s'avère fort *dissonante* aux yeux de plusieurs clientes en regard: 1) de leur compréhension des droits et obligations des acteurs dans ce contexte, 2) de leur vision de l'esprit du projet dans lequel elles se sont engagées, 3) de leur volonté de participer au développement de la vie communautaire, et 4) de la conception du pouvoir centré, pour plusieurs clientes, sur l'action-décision autonome. Enfin, considérant l'histoire personnelle des clientes, la réalité vécue s'avère plutôt *consonante* avec les expériences qu'ont connu certaines et dont elles souhaitent s'affranchir en s'engageant dans ce nouveau projet: 1) des expériences de dépendance affective ou économique dans leurs rapports avec des parents, un conjoint, ou l'État, 2) des expériences de contrôle vécues en contexte de relation d'aide dans leur rapport avec un aidant (travailleur social, éducateur) ou une institution (centre jeunesse).

Quatrièmement, l'analyse comparée montre qu'à l'issue des deux expériences de réglementation, les professionnelles comme les clientes font le constat d'un pouvoir caduc sur leur réalité respective. D'une part, les clientes réalisent que leur pouvoir collectif face à l'application des *Règles d'Art de vivre* (règle des animaux) s'avère caduc lorsqu'il s'agit de l'exercer face à l'une d'entre elles. D'autre part, l'équipe, confrontée à mettre en application ses menaces de sanctions liées aux *Règlements internes*, reconnaît à son tour, qu'elle ne dispose pas du droit et du pouvoir formel de le faire dans le contexte. L'analyse suivante examine le rôle des caractéristiques des processus décisionnels mis de l'avant par l'équipe sur la production de ces conséquences non intentionnelles (abus de droits et pouvoir caduc).

#### 5.4.4. La conscientisation collective occultée: les conséquences

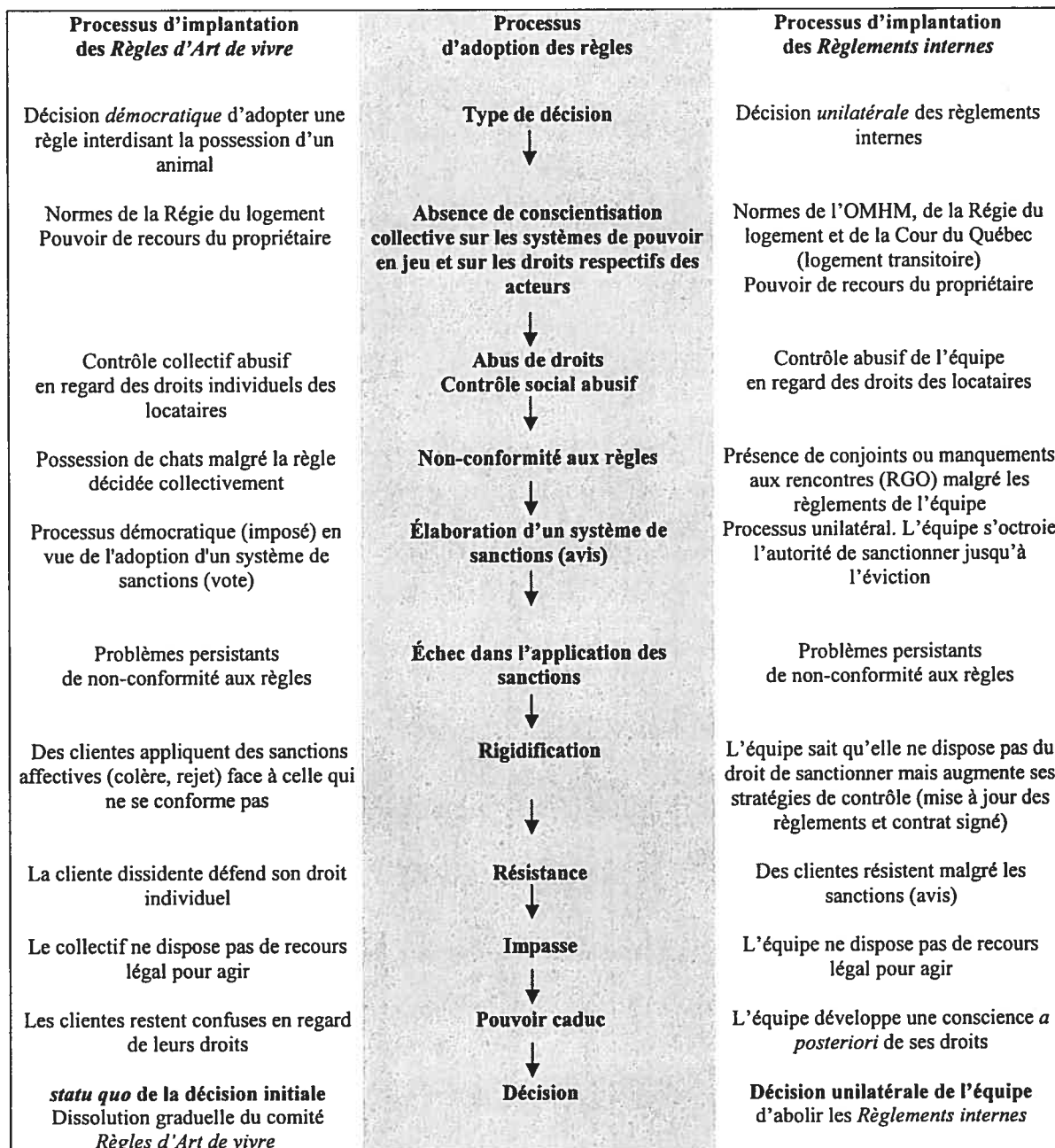
L'analyse du pouvoir dans ses dimensions politiques éclaire plus particulièrement certains facteurs en jeu dans la production des conséquences non intentionnelles. Au cours des deux processus de production de règles, l'équipe ne considère pas les droits et obligations respectifs des différents acteurs dans le contexte; ni ceux du groupe de clientes qu'elle accompagne (*Règles d'art de vivre*), ni les siens (*Règlements internes*). Faute de considérer ces dimensions, ces acteurs s'octroient respectivement un droit de réglementation et de coercition dont ils ne disposent pas. Or, dans les contextes d'application des règles, la force de résistance de certaines clientes contraint le groupe de clientes ou l'équipe à sanctionner et par, conséquent, à faire l'expérience de leur pouvoir caduc. Ce pouvoir caduc des unes comme des autres révèle l'abus de droit.

Dans les deux situations, ces abus de droits contribuent à la structuration de rapports de domination (P->C ou clientes-clientes), caractérisés par un contrôle social abusif compte tenu des conditions connues du projet et des normes sociales qui prévalent en matière de logement. Par ailleurs, confrontées aux comportements de non-conformité de certaines clientes face aux règles établies, les professionnelles comme les clientes sont, dans les faits, dans l'impossibilité de sanctionner et d'exercer le pouvoir coercitif qu'elles se sont octroyées. L'équipe développe, *a posteriori*, une conscience de ses droits réels dans le contexte. Du point de vue des professionnelles, l'expérience de rapport coercitif et de pouvoir caduc s'avèrent dissonants face à la représentation qu'elles ont de l'*empowerment*, et face à la nouvelle connaissance qu'elles ont leurs propres droits. Dans les deux contextes, les structures tombent: d'une part, le comité de *Règles d'Art de vivre* se dissout graduellement et d'autre part, l'équipe abolit les *Règlements internes* (voir Figure 12 en page 283).

Les conséquences non intentionnelles d'abus de droits et de pouvoir caduc sont tributaires des caractéristiques des processus décisionnels entourant la production et l'application des deux systèmes de règles. Centrés sur l'action-solution, les deux processus évacuent le dialogue et la conscientisation collective sur la réalité-problème qui donne lieu à l'émergence de règles. Par conséquent, les acteurs négligent de considérer les dimensions politiques du pouvoir ainsi que les conséquences possibles des solutions (règles) mises de l'avant. D'une part, le processus décisionnel entourant la règle sur la possession des animaux est centrée sur l'action: la formulation de propositions et le vote. L'exercice de démocratie évacue la réflexion. Les contraintes rencontrées (format du groupe, gestion difficile de la communication, manque de temps) ne permettent pas à chacune d'exercer son *pouvoir de dire* et celui *d'être entendue*, ni au groupe d'en arriver à une vision

commune de leur réalité collective de locataires, incluant ses enjeux politiques. D'autre part, les processus décisionnels entourant l'implantation des *Règlements internes* et le *Mot dans la porte*, évacuent d'emblée toute participation des clientes. La rationalisation de l'équipe, communiquée *a posteriori*, ne pas fait place au dialogue ni au développement d'une reconnaissance commune des conditions qui justifient la mise en place de telles décisions.

Figure 12. Abus de droits et pouvoir caduc: conditions et conséquences





Dans tous les cas, le dialogue aurait permis une conscientisation collective en regard: 1) de la réalité-problème entourant soit la possession d'animaux (*Règles d'art de vivre*), la disponibilité des professionnelles (*Mot dans la porte*) ou la participation des clientes à l'intervention (*Règlements internes*), 2) des réalités et besoins des clientes comme des professionnelles, 3) des dimensions politiques du pouvoir dans le contexte, soit des systèmes de pouvoir en jeu, de leurs droits et obligations respectifs en regard de la situation, 5) des diverses solutions possibles, ajustées à leurs réalités individuelles et collectives et aux conditions du contexte, 6) du *sens* ou du *rationnel* sous-jacent aux solutions-décisions envisagées et enfin, 7) de leurs conséquences sur les acteurs, individuellement et collectivement et sur les rapports qu'ils établissent entre eux.

En dépit des conséquences non intentionnelles produites, ces expériences de prise de pouvoir caduc sont porteuses de connaissances sur les enjeux politiques du pouvoir. D'une part, l'expérience d'implantation des *Règlements internes* permet aux professionnelles de développer, *a posteriori*, une conscience des droits des locataires et des limites de leur pouvoir à sanctionner jusqu'à l'éviction. D'autre part, considérant l'expérience des *Règles d'art de vivre*, il faut reconnaître que les droits et le pouvoir réel des locataires en regard de la possession des animaux, sont connus *a priori* du propriétaire ainsi que de la coordination de l'équipe et de l'organisme employeur, expert en logement social. Les professionnelles, encadrées par ces acteurs ont peut-être pu développer, *a posteriori*, une connaissance de tels droits au cours de leur expérience entourant l'incident de *La Saga des chats*. Or, au cours des deux expériences, l'équipe ne partage pas cette connaissance avec les clientes. Comment comprendre qu'elle ne les soutienne pas à développer, *a posteriori*, une telle conscience des enjeux de pouvoir et de leurs droits respectifs, alors qu'elle axe pourtant sa pratique sur le développement de la citoyenneté et l'*empowerment* collectif ? Force est de constater que le fait de convier les clientes à un tel exercice de réflexivité sur l'intervention aurait certes mis à jour les responsabilités respectives des acteurs, incluant celles de l'équipe, dans la production des conséquences non intentionnelles observées.

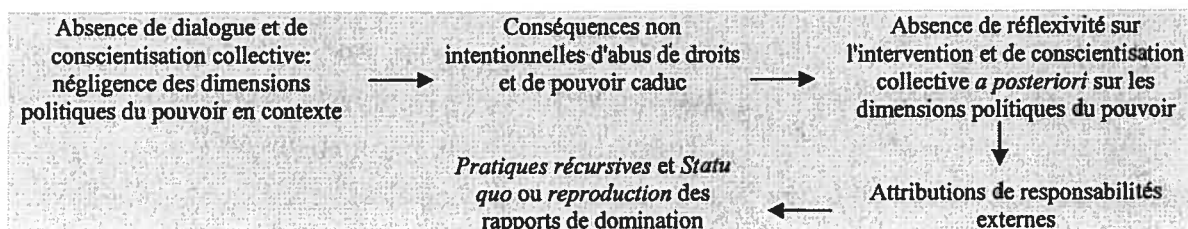
Malgré la connaissance dont l'équipe dispose et qui fonde sa décision d'abolir les *Règlements internes*, dans son discours aux clientes, elle attribue la responsabilité de cette décision au problème de collaboration avec ses partenaires. Or, ces attributions de responsabilités externes ont pour conséquences d'écarter la reconnaissance de son rôle dans la production des abus de droits et du pouvoir caduc. Elles contribuent également à restructurer le rapport P<->C. Les clientes développent la croyance que l'équipe est impuissante devant cette force externe (partenaires) et

certaines souhaitent désormais s'allier à elle pour exercer leur pouvoir en vue de changer les aspects de l'intervention qu'elles contestaient au sein de s rapports P<->C. L'action de l'équipe n'est pas remise en question, ni par conséquent, les rapports de pouvoir P<->C. Il en résulte un *statu quo* de la pratique mise de l'avant par l'équipe et des rapports de domination, ce, malgré les changements introduits: 1) le développement d'une *Assemblée des résidentes* leur conférant un statut formel, une voix et un droit de participation démocratique au sein d'autres instances décisionnelles du projet (*système d'action indirect*) et 2) l'abolition des règlements internes incluant le système de sanctions.

Il faut reconnaître que l'équipe exerce non seulement un contrôle abusif via l'application des *Règlements internes*, mais qu'elle accompagne le collectif de clientes à exercer à leur tour un droit collectif abusif via l'application de la règle sur la possession d'animaux. Par surcroît, deux ans plus tard, elle est complice d'une décision *autonome* et *démocratique* des clientes à l'effet d'*obliger*, à leur tour, la participation de toutes aux rencontres de l'*Assemblée des résidentes*. Or, quels droits ce collectif de clientes va-t-il à son tour s'octroyer pour sanctionner la non-participation des clientes dissidentes ?

Les *pratiques récursives* de l'équipe ainsi que le *statu quo* des rapports de domination P<->C et leur reproduction (clientes-clientes) tient essentiellement aux conditions suivantes: 1) l'absence, *a priori*, de conscientisation collective sur les droits et obligations des acteurs, 2) l'absence de réflexivité sur l'expérience vécue et 3) la formulation, par l'équipe, d'attributions de responsabilités externes en regard des conséquences non intentionnelles produites (voir Figure 13 ci-dessous).

Figure 13. Les pratiques récursives et du statu quo des rapports de domination.



Ces expériences éclairent le phénomène de *dualité du structurel* (Giddens, 1987). Elles témoignent d'un mode de reproduction *mécanisé* des rapports de domination, plutôt qu'ils ne résultent d'un processus d'*autorégulation réflexive* et d'une décision des acteurs (Giddens, 1987). Quelles forces, dans le contexte, contribuent à la (re)production de telles formes de pratiques ?

Comment expliquer le mouvement d'uniformisation du rapport collectif P<->C, le *statu quo* de l'équipe, voire la rigidification de sa position quand les clientes réclament collectivement un changement, ce, dans un contexte d'intervention pourtant axé sur l'*empowerment* ? Paradoxalement, l'approche véhiculée par l'équipe constitue, dans le contexte, une force culturelle dominante, agissant sur la structuration du rapport collectif P<->C.

#### **5.4.5. La voie structurelle: un parcours obligé pour l'*empowerment***

L'analyse des actions-décisions de l'équipe d'intervention, des rationalisations qu'elle met de l'avant ainsi que des conséquences intentionnelles produites, montre la force de la culture d'intervention sur la structuration des rapports collectifs P<->C. Alors que l'*empowerment* suppose de reconnaître la capacité d'autodétermination des personnes (LeBossé, 1996b; Freire, 1997), l'expérience dans le contexte à l'étude montre que dans la réalité, l'équipe conserve la prérogative de définir seule la visée et les moyens requis pour une intervention en soutien à l'*empowerment* collectif. Or, un processus d'*empowerment* collectif suppose que le but visé ainsi que le double objectif de conscientisation et d'action soient perçus dès le départ (Breton, 1999a). L'absence de dialogue entre acteurs et de conscientisation collective en regard de la mission du projet, de l'approche d'*empowerment* véhiculée et du sens de l'intervention mise de l'avant, évacue la possibilité de décider ensemble du but visé (intégration structurelle) et des moyens à privilégier (comités formels).

Les structures de groupe sont généralement propices à l'émergence de processus de conscientisation collective en vue de l'*empowerment* des personnes. Or, celles que met en place l'équipe, écartent le dialogue véritable entre professionnelles et clientes et la réflexion sur les dimensions de leur vie collective. Dans ces conditions, l'équipe impose sa vision de l'intervention, du problème de participation et définit unilatéralement les moyens structurels pour y remédier. Une rationalité unique domine, la sienne. L'approche d'*empowerment* collectif mise de l'avant trace une voie (structurelle) privilégiée, voire unique, par laquelle les clientes doivent collectivement prendre leur pouvoir. Depuis cette perspective idéologique, certaines décisions relatives aux conditions des rapports ne sont donc pas soumises à la négociation. Elles demeurent la prérogative de l'équipe, soucieuse d'orienter l'accompagnement dans la voie qu'elle privilégie en regard de l'*empowerment*.

Nonobstant la production de conséquences non intentionnelles, l'analyse comparée des deux expériences en regard des *conséquences intentionnelles*, montre que le rapport collectif a par ailleurs des retombées positives. D'une part, les apprentissages réalisés par les clientes au cours de

ces processus rejoignent les objectifs d'*éducation* et d'*information* poursuivis par l'équipe (habiletés de communication, connaissances, etc.). D'autre part, la démarche vécue en contexte de RGO conduit effectivement à la mise sur pied d'une structure collective (*Assemblée des résidentes*), requise pour l'intégration structurelle des clientes aux différentes instances décisionnelles du projet.

L'analyse des attributions de responsabilité émises par l'équipe face aux conséquences non intentionnelles jette un éclairage nouveau sur l'expression de leur pouvoir conscientisant des professionnelles au sein du rapport P<->C. On constate que les conséquences (intentionnelles ou non) de l'exercice de ce pouvoir rejoignent les intérêts de l'équipe: le *statu quo* de ses pratiques, la déviation du conflit P<->C, l'alliance des clientes dans la lutte qu'elle mène contre les partenaires et enfin, une volonté grandissante des clientes de s'inscrire dans le projet d'intégration structurelle mise de l'avant par l'équipe.

Comment comprendre que l'équipe ne soumette pas formellement aux clientes la vision collective du projet, sa mission et ses principes directeurs ainsi que le sens de son intervention et sa visée d'intégration structurelle ? Il faut reconnaître qu'une telle démarche de dialogue supposerait que l'équipe soit capable: 1) de faire face aux intérêts divergents des clientes en regard d'une *participation citoyenne* au milieu de vie, 2) d'accueillir leurs visions multiples de l'*empowerment*, 3) d'envisager des parcours différents ou des conditions variables pour la prise de pouvoir collective et 4) d'accueillir l'expression des différences en regard du besoin d'aide, des contextes (individuel et collectif, formel et informel) ou des conditions (structurelles et relationnelles) du rapport P<->C à privilégier.

Dans le contexte du projet, l'expérience du rapport collectif P<->C converge plutôt dans le sens inverse. Tous ces processus qui évacuent le dialogue n'ouvrent pas sur un partage des visions multiples en regard d'une réalité ou d'une problématique donnée, laquelle inclut toujours des dimensions à la fois individuelles et collectives. Par conséquent, ils écartent la reconnaissance d'une tension constante qui existe entre besoins individuels et besoins collectifs. Or, ignorer cette tension et les paradoxes qu'elle soulève, conduit inévitablement à l'adoption de solutions *convergentes* (Rappaport, 1981). La mise en place d'un parcours unique à l'*empowerment* collectif constitue une solution convergente; il en est de même pour le recours aux mêmes règles pour toutes, comme mode de résolution des problèmes. De ces solutions structurelles uniques émergent une forme de domination du collectif sur l'individuel qui nie l'unicité et la différence entre les personnes.

## 5.5. Conclusion. L'écart entre le discours et la pratique.

Ce chapitre conclut avec un premier niveau d'analyse descriptive du pouvoir des acteurs, tel que déployé dans le cadre de deux contextes de production de règles (*Règles d'Art de vivre* et *Règlements internes*), choisis pour leur pertinence à l'étude des rapports de pouvoir P<->C. L'analyse, centrée sur l'action de ces deux acteurs comme facteur de structuration de leurs rapports, rend compte des conditions de ces actions, de leurs rationalisations et de leurs conséquences, mettant en évidence l'écart entre l'idéologie et la pratique. Deux constats généraux émergent: 1) le discours égalitaire se confronte à la réalité des inégalités de pouvoir entre acteurs et, 2) la pratique axée vers l'*empowerment* collectif produit des conséquences non intentionnelles inverses.

Premièrement, le récit des événements marquants montre, qu'en dépit du discours idéalisateur véhiculé sur l'égalité des acteurs et la prise de décision partagée, les inégalités de pouvoir jalonnent le rapport P<->C. Certaines dimensions reliées plus spécifiquement au pouvoir de l'équipe accentuent l'asymétrie entre acteurs: 1) la prérogative de l'équipe de décider unilatéralement des conditions de l'intervention, ici des règles encadrant le rapport collectif P<->C, 2) les caractéristiques des décisions unilatérales qu'elle prend dans un contexte où elle exerce un contrôle sur les ressources, 3) les caractéristiques des processus d'*empowerment* implantés qui imposent une rationalisation unique, 4) les attributions de responsabilités communiquées par l'équipe et qui agissent comme force structurante du discours et de l'action des clientes.

Deuxièmement, l'analyse des conséquences non intentionnelles produites au cours des deux processus de production des règles, montre les effets pervers d'une intervention pourtant encadrée par une idéologie d'*empowerment*. Paradoxalement, dans certaines conditions, cette pratique produit chez les clientes un *sentiment de non pouvoir* sur l'intervention, un *abus de droit* et un *pouvoir caduc*.

Plus spécifiquement, l'analyse conduit à formuler les constats suivants:

1. Les décisions de l'équipe (décisions partagées, unilatérales, non-décision) varient selon le contenu sur lequel porte la décision ou selon les conséquences des décisions pour l'intervention. Les décisions sont *partagées* dans la mesure où les résultats ne contreviennent pas à la réalisation du projet de l'équipe axé sur le développement de l'*empowerment* collectif des clientes.
2. Paradoxalement, malgré la volonté de l'équipe de développer l'*empowerment* des clientes, les décisions unilatérales qu'elle prend eu égard à l'intervention collective ainsi que son *statu quo* malgré la force d'opposition des clientes, produisent des conséquences non intentionnelles inverses: un sentiment de non pouvoir sur l'intervention qui les concerne.

3. Certaines caractéristiques des décisions unilatérales de l'équipe ont un effet amplificateur sur la relation: *décision unilatérale de l'équipe -> sentiment de non pouvoir des clientes*. Elles génèrent des conséquences non intentionnelles dans la mesure où elles sont: 1) imprévisibles, 2) sans rationnel connu, 3) illégitimes, si le rationnel est non fondé sur des droits et obligations connues des clientes et conséquemment, 4) dissonantes par rapport à leur connaissance du contexte.
4. En contrepartie, d'autres décisions unilatérales ne produisent pas un tel sentiment de non pouvoir dans la mesure où elles renvoient à des conditions connues du contexte et, par conséquent, sont considérées légitimes et sont consenties par les clientes (ex. suivi individuel).
5. Les deux processus de décision entourant la production des règles ont pour conséquences non intentionnelles: *l'abus de droits* et le *pouvoir caduc* des clientes comme des professionnelles. Ces processus évacuent le dialogue et la conscientisation collective. Par conséquent, ils négligent de considérer les dimensions politiques du pouvoir, soit, la question des droits et obligations des acteurs situés en contexte.
6. L'absence de *réflexivité* sur ces processus décisionnels ainsi que les *attributions de responsabilités externes* en regard des conséquences non intentionnelles, contribuent aux pratiques récursives et au *statu quo* des rapports de domination P<->C.
7. Les décisions unilatérales de l'équipe d'intervention, ses rationalisations et les conséquences intentionnelles de ses actions, convergent vers l'implantation d'une approche collective et structurelle de *l'empowerment*.
8. La force d'opposition des clientes eu égard à certaines décisions unilatérales de l'équipe en regard de leur vie collective, s'exprime à travers le déploiement de stratégies multiples passant d'une expression *positive* du pouvoir (ex. questionnement, requête de participation, ou de changement, action collective) à une expression *négative* (ex. blâme, opposition passive). Or, cette force opposée ne réussit pas à faire une différence sur ces décisions, l'équipe s'octroyant le pouvoir de décider unilatéralement en matière d'intervention.

Force est de constater que la pratique d'*empowerment* de l'équipe s'avère plutôt antidémocratique en regard de la mise en place des conditions pour l'intervention. D'une part, elle ne s'inscrit pas dans le sens des principes d'action mis de l'avant dans le cadre de référence du projet d'intervention à l'effet *d'impliquer les femmes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de l'intervention* (voir p. 7). D'autre part, elle contraste avec les conditions connues dans la littérature pour orienter la pratique d'*empowerment* collectif. Plusieurs conditions fondamentales sont occultées, notamment: 1) la mise en place d'un dialogue véritable entre professionnels et clients, 2) l'adhésion à un but conscient et commun orienté vers *l'empowerment* collectif et le changement structurel, 3) le processus de conscientisation collective sur les

dimensions individuelles et structurelles de leur réalité, 4) la prise de décision partagée en regard de l'intervention, une dimension importante de leur vie au sein du projet (voir le chapitre 1).

Notre analyse confirme l'utilité des différentes dimensions du cadre conceptuel choisi pour l'étude du pouvoir des acteurs. Essentiellement, elle révèle que plusieurs conditions convergent vers l'hypothèse suivante : l'approche d'*empowerment* véhiculée par l'équipe exerce une force prépondérante sur la structuration du rapport collectif P<->C et sur la production des conséquences non intentionnelles trouvées. Cette force culturelle se révèle par: 1) la convergence des actions de l'équipe, ses rationalisations et les conséquences intentionnelles produites, 2) les actions des clientes qui ne font pas de différence ou le *statu quo* de l'équipe malgré leur opposition, 3) l'occultation des dimensions politiques du pouvoir et des forces individuelles et collectives en jeu, 4) les attributions de responsabilités externes de l'équipe qui contribuent à structurer le discours et l'action des clientes dans le sens de la réalisation du projet d'*empowerment* privilégié par l'équipe.

Quelles sont les conditions par lesquelles s'exerce l'influence prépondérante d'une certaine idéologie d'*empowerment* dans le contexte à l'étude ? Certes, les constats issus de cette première analyse du pouvoir des professionnelles et des clientes montrent que ces acteurs agissent directement sur la structuration de leurs propres rapports et sur la production des conséquences intentionnelles et non intentionnelles trouvées. Or, certaines décisions agissant sur cette structuration, sont parfois fonction d'autres conditions dans d'autres contextes (Hindess, 1982). L'analyse du contexte plus global dans lequel se situent leur rapport collectif et leur expérience entourant ces deux processus de réglementation, montre que les conditions dans lesquelles s'exerce l'action-décision de ces acteurs leur laissent plus ou moins de marge de manœuvre pour structurer librement leurs propres rapports.

Les deux chapitres suivants (chap. 6 et chap. 7) sont centrés sur l'analyse de ces conditions qui, à différents niveaux de système (direct ou indirect) agissent sur l'action-décision des acteurs, sur la structuration de leur rapport ainsi que sur leur prise de pouvoir en regard de leur réalité collective. Plus largement, l'analyse éclaire notre compréhension des conditions de structuration d'une pratique axée vers l'*empowerment*, productrice de telles conséquences non intentionnelles.

## **6. Quand la culture d'intervention s'impose en dogme: Enjeux de pouvoir au sein du rapport coordination- professionnelles et effets pervers d'une gestion participative. *Des conditions à l'empowerment des professionnelles.***

### **6.1. Introduction**

Cette étude centrée sur la question du pouvoir au sein du rapport P<->C nous a déjà montré, à partir de l'analyse des stratégies de ces acteurs, que plusieurs conditions convergent vers une prise de contrôle de l'intervention par les professionnelles: 1) les caractéristiques des décisions unilatérales qu'elles déploient (imprévisibles, sans rationnel connu, illégitimes et dissonantes) et qui convergent vers la structuration de rapports collectifs P<->C formels et obligatoires, 2) l'échec des stratégies des clientes à exercer un pouvoir sur l'intervention et à provoquer le changement, 3) l'abus de droit de la part de l'équipe et l'exercice d'un pouvoir coercitif qui structure le rapport P<->C sous un mode de contrôle-dépendance et enfin, 4) les attributions de responsabilités externes qui ne provoquent pas une remise en question des rapports de domination P<->C, nonobstant l'intégration structurelle des clientes au sein des instances décisionnelles du projet (voir chapitre 5).

Or, comment comprendre la structuration de tels rapports P<->C, considérant la volonté des professionnelles d'intervenir dans une perspective d'*empowerment* ? Ce chapitre introduit un deuxième niveau d'analyse en situant ces rapports dans un contexte plus large. Essentiellement, la centration porte ici sur certaines conditions du *système d'action direct* (équipe d'intervention) qui contribuent à donner prise à l'implantation d'un modèle de pratique connu des acteurs qui exercent un pouvoir formel au sein du système d'intervention. L'analyse porte sur l'expérience des membres de la première équipe au cours de la première année d'implantation du projet (janvier à novembre 2001). Cette période marque l'implantation des deux processus de règles étudiés au chapitre précédent (*Règles d'Art de vivre* et *Règlements internes*) mais s'arrête avant l'avènement de l'action collective des clientes (nov. 2001) et la rigidification du cadre d'intervention introduite par la deuxième équipe. L'influence de cette dernière, située en contexte de lutte entre les co-gestionnaires du projet, est examinée au chapitre suivant (voir chap. 7). Ici, la parole est donc aux trois catégories



d'acteurs de ce premier système d'intervention: les trois premières professionnelles surtout<sup>19</sup> [P], la coordination de l'équipe [CO] et les représentants de l'organisme en soutien à l'intervention et employeur de l'équipe [R-Org.]. Essentiellement, ce chapitre montre que pour comprendre les rapports de pouvoir P<->C, il est essentiel de considérer l'importance du rapport de pouvoir CO<->P comme condition structurante de l'action des professionnelles.

Lors de la conception du projet, tous les acteurs s'entendent pour adopter l'*empowerment* comme cadre de référence pour orienter l'intervention. Or, au moment de l'implantation, les divergences de vision se manifestent au sein de cette première équipe. Une lutte culturelle divise les professionnelles et la coordination de l'équipe. L'analyse des pouvoirs en jeu au sein de l'équipe montre par quels processus une certaine vision de l'*empowerment* s'impose. On constate que les professionnelles sont contraintes d'agir en fonction d'une rationalité externe véhiculée par la coordination, ce, plutôt que d'intervenir en cohérence avec la logique du contexte, avec le mandat qui émerge des requêtes et besoins des clientes, et en fonction de leur intérêt, jugement et compétence professionnelle. Le constat des décisions d'intervention et de non-intervention qui prévalent, montre la force des enjeux culturels s'exerçant à travers le pouvoir de la coordination. La force institutionnelle domine et structure le cadre d'intervention implanté au cours de cette première année. Or, ce cadre s'inscrit directement dans le sens des valeurs et principes d'action qui fondent la culture d'*empowerment* collectif et la tradition de pratique de l'organisme en soutien à l'intervention.

L'analyse des processus décisionnels au sein de l'équipe révèle comment la culture de gestion participative, pourtant axée vers l'égalité des acteurs, contribue à produire une forme de contrôle paralysant l'action des professionnelles et à donner prise à la domination culturelle. Dans un contexte caractérisé par le manque de temps et par la réflexivité négligée, voire contrôlée, l'influence de la coordination agit avec force et constitue un véhicule pour la reproduction d'une idéologie et d'une pratique institutionnelle connue. Tant les conséquences du rapport CO<->P que celles de la culture de gestion participative convergent vers le contrôle de l'action des professionnelles. Les forces culturelles s'imposent, agissant sur les conditions de leur action, et par conséquent, sur la structuration du rapport collectif P<->C. On constate que le rapport CO<->P, conduit, dans certaines conditions, à l'*aliénation* des professionnelles et à leur désengagement. La force de résistance des professionnelles, à l'instar de celle des clientes (chap. 5), ne réussit pas à provoquer un changement au sein de leur système d'intervention. Impuissantes à exercer un contrôle sur leur action, deux d'entre elles quittent définitivement le projet au terme de la première année.

---

<sup>19</sup> Rarement, le point de vue de la quatrième professionnelle qui chevauche les deux équipes est considéré.

Centré explicitement sur les conditions du contexte entourant l'action des professionnelles, ce chapitre apporte un éclairage sur un ensemble de facteurs qui agissent comme autant de forces (individuelles et collectives) structurant les rapports P<->C et contribuant plus ou moins directement à la production des conséquences non intentionnelles trouvées. La mise en place d'une intervention en soutien à l'*empowerment* des clientes requiert des conditions pour l'*empowerment* des professionnelles, lequel est tributaire d'un ensemble de conditions et de luttes dans d'autres contextes. L'analyse des conditions en obstacle à l'*empowerment* des professionnelles ouvre sur un constat d'interinfluence entre deux niveaux de systèmes. Le rapport de contrôle CO<->P vécu au sein de la première équipe caractérise aussi le rapport P<->C qui engagera de plus en plus la deuxième équipe et les clientes. Ce chapitre enrichit les connaissances sur les obstacles à la prise de pouvoir des professionnelles, paradoxalement dans un contexte où la culture de gestion participative s'inscrit pourtant dans une perspective d'*empowerment*.

## 6.2. Un modèle de pratique connu s'impose

L'action de l'équipe doit d'abord être située en contexte. Confrontée aux exigences d'implantation d'un projet novateur, l'équipe doit relever des défis multiples: 1) s'intégrer à la structure de partenariat ou de co-gestion du projet, 2) former une nouvelle équipe de travail, 3) construire des outils de travail pour accomplir les premières tâches reliées à l'intervention (promotion du projet, information, sélection des clientes), 4) intégrer et développer un nouveau site physique d'intervention, 5) soutenir l'intégration des clientes dans leur logement et dans la ressource, 6) s'approprier et traduire le cadre de référence théorique en programme d'intervention, 7) s'intégrer à un nouvel environnement social et créer ou consolider des liens avec les organismes locaux et enfin, 8) réaliser une intervention individuelle et collective axée sur l'*empowerment* des clientes en vue de leur intégration socioprofessionnelle.

Or, l'équipe relève difficilement plusieurs de ces défis. Nombre de facteurs contribuent à générer chez les professionnelles un sentiment général de dispersion dans des tâches tout azimut et de confusion en regard de leur rôle. Bien que les exigences du contexte multiplient leurs tâches, d'autres conditions reliées au système d'action direct les contraignent à négliger ce qui rejoint leur intérêt: l'accompagnement des clientes. Le contexte d'hétérogénéité de l'équipe met à jour des divergences de vision importantes entre les professionnelles et la coordination concernant leur rôle d'accompagnement en soutien à l'*empowerment* des clientes: le type d'intervention à privilégier (*individuelle* ou *collective*, *formelle* ou *informelle*), l'intensité de l'encadrement, le lieu

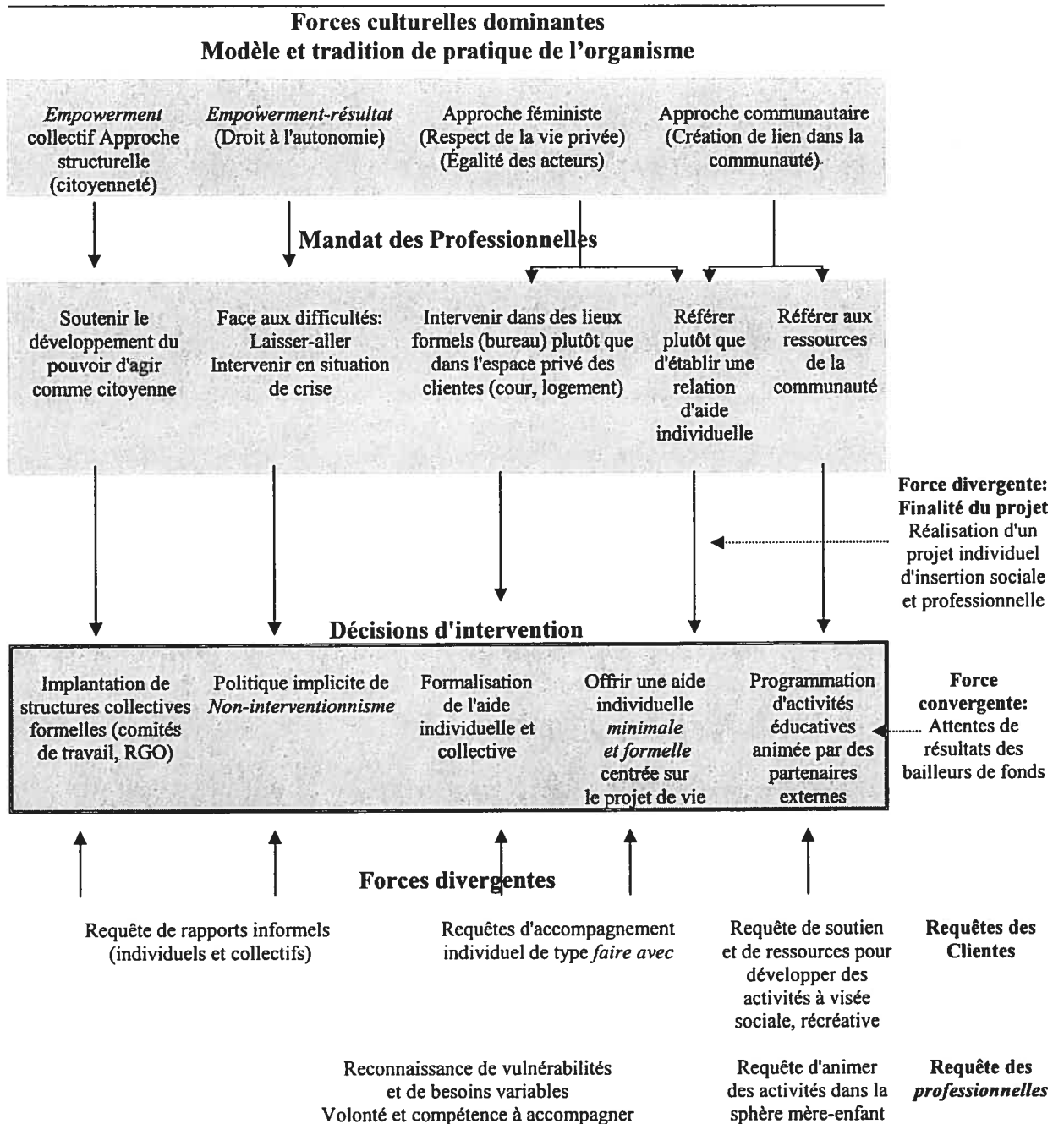
d'intervention à privilégier (logement, bureau), etc. (Coord., temps 2). Le degré de contrôle qu'elles exercent sur l'intervention est aussi au cœur du conflit. *Les sujets où on n'était pas d'accord je te dirais que c'était beaucoup notre rôle (...) les 3 intervenantes, on avait comme une façon de voir et on voulait aussi plus de liberté (...) [La coordination] voyait pas notre rôle de la même façon* (Prof., temps 2).

Le cadre de référence sur l'*empowerment* oriente clairement vers la mise à contribution des clientes et des professionnelles dans la *construction du modèle d'intervention* (voir tableau 1, chap. 1). Or, l'expérience indique qu'à l'instar des clientes, les professionnelles se voient imposer les conditions de l'intervention. À l'issue des luttes internes qu'elles mènent, elles ne disposent pas de la marge de manœuvre souhaitée pour concevoir et mettre en oeuvre un cadre d'intervention novateur ni pour ajuster l'accompagnement en soutien à l'*empowerment* en fonction de la réalité des clientes et du contexte. Force est de constater que le modèle d'intervention implanté au terme de la première année, résulte de l'influence des forces culturelles et institutionnelles dominantes dans le contexte (voir Figure 14 en page 295).

Les volets d'intervention implantés renvoient à l'une ou l'autre des trois grandes approches préconisées par l'équipe: *l'empowerment, l'intervention féministe et l'approche communautaire* (CR-Int., déc. 01; Politique d'intervention de l'équipe, 2003). Premièrement, la centration sur l'intervention collective et le développement de structures formelles de soutien (comités de travail, RGO) s'appuie sur une approche structurelle de l'*empowerment* comprise comme une prise de pouvoir des clientes en tant que citoyennes. En référant à Margot Breton, l'équipe définit les trois étapes du travail d'un groupe d'*empowerment*: changer de point de vue, s'engager dans l'action et provoquer une réponse politique. Pour l'équipe, ce travail de groupe culmine naturellement dans l'insertion des femmes dans la société via leur participation au processus démocratique (Politique d'intervention, janv. 2003). Deuxièmement, en dehors du soutien aux femmes citoyennes, le non-interventionniste prévaut (sauf en cas de crise) et s'appuie sur ce que nous avons qualifié être une approche d'*empowerment-résultat* centrée sur le *droit* à l'autonomie, en comparaison à une approche d'*empowerment-processus* plutôt axée sur le *besoin* d'accompagnement vers l'autonomie. Troisièmement, la propension à référer les clientes aux ressources de la communauté plutôt qu'à intervenir directement auprès d'elles tient à l'approche communautaire et à la culture de travail dans certains milieux féministes axés sur l'égalité entre les travailleuses et les non travailleuses. Quatrièmement, l'utilisation de lieux formels d'intervention s'impose au nom d'une certaine vision

féministe centrée sur le droit à la vie privée et, par conséquent, la non-intervention ou non-ingérence dans l'espace privé (individuel ou collectif) des femmes (leur logement, leur cour).

Figure 14. Cadre d'intervention, forces culturelles et forces divergentes.



Enfin, la mission du projet et les résultats attendus (élaborer un projet personnel d'insertion socioprofessionnelle agit plutôt comme force divergente et conduit l'équipe à implanter une

structure de suivi individuel qui ne s'inscrit pas dans sa tradition de pratique communautaire. Considérant ces décisions qui structurent le cadre d'intervention adopté, on constate que les forces divergentes produites par les requêtes des clientes et des professionnelles, ne font pas de différence. Les professionnelles doivent donc ajuster leur mandat en fonction de la culture dominante et du modèle de pratique connu alors qu'un mandat divergent émerge des requêtes d'aide des clientes et rejoint leur propre lecture de la réalité du contexte et des besoins des clientes. On a vu que ce cadre caractérisé par la mise en place de structures collectives formelles, la *non-décision* concernant d'autres types d'activités (récréatives ou sociales) et le manque de disponibilité et de soutien informel de la part des professionnelles, suscite la réaction des clientes (voir chap. 5). L'analyse suivante montre comment, au sein de l'équipe, les forces culturelles s'imposent pour structurer certaines dimensions de ce cadre d'intervention.

### **6.3. Les luttes entourant l'intervention**

Pour rendre compte des forces culturelles à l'oeuvre, trois principaux objets de lutte entre les professionnelles et la coordination sont examinés: 1) la divergence de vision entourant le rôle des professionnelles dans la conception et la mise en oeuvre d'une programmation d'activités collectives, 2) le contexte d'implantation des structures formelles en soutien à l'*empowerment* collectif des clientes et enfin, 3) la divergence de vision entourant le soutien et l'accompagnement des clientes en regard des difficultés qu'elles rencontrent. Au terme de ces luttes, la première équipe échoue à produire les consensus requis pour définir un cadre clair pour l'intervention. Par ailleurs, nombre de prescriptions véhiculées par la coordination et appuyées d'un rationnel qui puise à même certains principes culturels, contribuent directement à définir un cadre implicite caractérisé par: 1) l'absence de programmation d'activités, 2) l'implantation de structures formelles de soutien collectif et 3) l'adoption d'une politique implicite de *non-interventionnisme* en regard de l'accompagnement.

#### **6.3.1. L'absence de programme d'activités: la prescription de référer**

L'un des premiers défis qui incombe à l'équipe est de concevoir et de mettre en oeuvre un programme d'intervention ajusté à la réalité du contexte et des clientes qu'elle accueille. Or, malgré la volonté affirmée dès le départ par la coordination, l'équipe ne réussit pas, au cours de la première année, à relever ce défi ni à se doter d'un cadre clair pour orienter l'intervention. Un conflit important au sein du rapport CO<->P concerne le rôle des professionnelles dans la conception et la

mise en œuvre d'un tel programme. L'analyse des événements entourant cette tâche révèle l'influence de la culture communautaire dominante. La décision du milieu d'en appeler aux organismes externes pour la mise en œuvre d'un programme, engendre chez les professionnelles le sentiment de ne pas être reconnues dans leurs compétences et un mouvement de démobilisation; une situation analogue à celle que vivent les clientes devant la prise en charge de leurs activités collectives par la coordination de l'équipe (voir chap. 5).

Deux ressources guident le travail de conception de l'intervention: 1) le *Cadre de référence du projet* (1999) et 2) la *Demande de subvention au gouvernement du Canada* (2000) qui définit l'intervention pour laquelle les ministères subventionnaires acceptent d'octroyer des fonds. D'emblée le cadre de référence définit clairement les objectifs de changement (intermédiaires et spécifiques) visés par le projet, pour les clientes et pour les professionnelles, ainsi que des grands principes d'action inspirés de l'approche d'*empowerment* (chap. 1). Or, il est peu explicite sur les moyens concrets à mettre en œuvre pour soutenir la (re)prise du pouvoir des clientes dans les différentes sphères de leur vie. Enfin, la demande de subvention annonce les grands champs d'activités à développer sous la supervision de l'organisme responsable et laisse une grande marge de manœuvre à l'équipe qui doit cependant inscrire son action dans une approche globale et dans un esprit d'*empowerment*. *Développer un programme de développement des compétences, d'information, de sensibilisation et d'expérimentation du marché du travail qui s'inspire des pratiques de l'empowerment et qui s'adresse aux différentes facettes de vie des femmes* (p. 5).

La traduction de ces outils de référence en moyens concrets d'intervention est essentielle à l'implantation de l'intervention. Non définis à l'avance, ils ont l'avantage de laisser aux personnes concernées, le pouvoir de concevoir elles-mêmes l'intervention à privilégier, en fonction de leur réalité et des grandes conditions du contexte. Dans un esprit d'*empowerment*, le cadre de référence énonce l'importance de *tenir compte des intérêts, des compétences et des préoccupations des femmes (...)* et d'*impliquer [les femmes et les intervenantes] à toutes les phases de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du modèle d'intervention* (p. 6).

Au moment de son embauche, le mandat de la coordination est clair. *Sous la responsabilité [de l'organisme responsable] et en collaboration avec les partenaires du projet, la coordination assumera le mandat suivant: Concevoir et mettre en œuvre un programme d'activités conséquent au cadre de référence du projet; Organiser et superviser le travail de l'équipe d'intervention, (...)*. (Offre d'emploi, 4-07-00). Dès mars 2001, l'équipe informe qu'elle envisage entreprendre ses démarches auprès d'organismes du quartier et de personnes ressources pour permettre la

*réalisation de nos premières activités éducatives* (CR-Int., janv. à mars 01, p. 6). Au printemps 2001, le compte-rendu officiel de l'équipe réaffirme que *ce mandat est réservé aux intervenantes et qu'elles y travaillent (au travers du reste !!!)*. Des rencontres exploratoires sont réalisées en vue d'élaborer une programmation à partir des suggestions des résidentes, et dont les activités devront permettre aux femmes de poursuivre une démarche d'empowerment dans les sphères de vie suivante: *femme, mère, travailleuse/étudiante et citoyenne* (R-Int., avril à juin 01, p. 6).

Du point de vue des professionnelles, la pression se fait rapidement sentir à l'effet de développer un programme d'activités de groupe: (...) *Il a commencé à avoir comme une pression à ce qu'on développe la programmation, la programmation devait inclure l'intervention de groupe. Une pression de la part de [la coordination]* (Prof., temps 2). Elles s'approprient donc cette responsabilité et font l'évaluation des besoins. D'emblée, la directive de la coordination est claire: recourir à l'expertise des ressources du quartier plutôt que de se substituer.

*Elle [la coordination] nous disait c'était, essayez de prendre l'information parce qu'il faut pas dédoubler les services du quartier, fait que téléphonez dans les ressources du quartier pour savoir c'est quoi leur programmation, qu'est-ce qui s'en vient. Pis après ça on va essayer de faire notre programme d'activités en fonction de ce qui se fait ou pas dans le quartier et après on se disait, peut-être qu'on aura des collaborations* (Prof., temps 2).

Devant les besoins et intérêts des clientes, deux professionnelles sont intéressées à mettre sur pied une activité éducative. Elles ont de l'expérience dans le domaine de l'intervention familiale et l'une d'elles est formée à l'animation d'un programme spécifique visant le développement d'habiletés parentales: *Y a personne de parfait* (YAPP). Elles sont donc très enthousiastes à l'idée d'implanter un tel programme. Le contexte apparaît favorable. D'une part, en contexte d'intégration dans la ressource, les clientes se confrontent à leurs différences en regard de leurs comportements parentaux, ce qui suscite déjà certains conflits entre elles. D'autre part, cette action s'inscrit en complémentarité avec les partenaires du service de garde, dont l'ouverture est reportée à l'automne 2001, compte tenu des délais de construction. Or, cette proposition est plutôt mal accueillie par la coordination: un tel accompagnement doit relever d'un autre partenaire, l'équipe n'ayant pas les compétences requises. Le conflit n'est pas résolu et le sujet, reporté faute de consensus.

*Nous autres on se disait, on pourrait faire un programme plus en lien avec les enfants mais avec les mamans (...). Pour 412,000 raisons dont je me rappelle plus là, un moment donné [la coordination] elle nous a carrément regardé toutes les deux parce qu'on parlait, oui mais par rapport aux enfants, ce serait intéressant de commencer à regarder ça. (...) elle nous a regardé (...) le plus sérieusement du monde et elle a dit, mais oui, mais ça, c'est pas dans nos compétences. Fait que j'ai regardé [l'autre intervenante] et j'ai regardé [la coordination] et j'ai dit, ben coup*

*donc [C] as-tu lu nos C.V. ? J'ai dit, on est capables de s'occuper d'un YAPP, voyons donc. Elle dit, ça c'est le CPE, c'est pas nous autres. J'ai dit, le CPE c'est les enfants, nous autres c'est les mères en lien avec les enfants et le YAPP c'est ça. C'était toujours reporté, toujours (Prof., temps 2).*

Ainsi, à l'automne 2001, l'équipe transmet officiellement aux co-gestionnaires qu'elle a procédé à une collecte de données sur les activités offertes dans le quartier et fait une rencontre avec le Centre de femmes (...) en vue d'élaborer en collaboration, un programme d'activités éducatives de groupe. Cet organisme ayant déjà élaboré sa programmation d'automne, l'équipe décide d'y référer les clientes: *nous avons sélectionné des activités où nous mobiliserons les participantes* (CR-Int., juin à sept. 01, p.3). Ainsi, bien que les professionnelles aient la compétence, l'intérêt et l'enthousiasme d'animer des activités de groupe qui répondent aux besoins des clientes, la coordination en décide autrement: *[la coordination] elle disait, mais c'est pas vous autre qui allez le faire, c'est les personnes ressources. Fait que toutes les activités de prévention, criminalité, etc., c'était tout d'autre monde qui allait donner ça, pas nous autres* (Prof., temps 2).

La programmation d'activités éducatives de groupe voit finalement le jour quelques mois après l'embauche d'un deuxième membre à la coordination de l'équipe, suite au départ des professionnelles de la première équipe (déc. 2001-janvier 2002). *Si on avait eu juste le temps de faire de l'intervention point, c'est fou tout ce qu'on aurait pu faire. Pis là finalement [la responsable de l'intervention] a été engagée et là elle a préparé la programmation* (Prof., temps 2). La directive de la coordination n'est pas sans conséquences sur la motivation et la mobilisation des professionnelles qui voient dès lors s'envoler les possibilités d'action qui donnaient un sens à leur engagement au sein du projet

*Moi quand j'ai su ça là, moi et [l'autre intervenante] on s'est regardées et on a fait, okay, fait que là si on comprend bien toute la job trippante s'en va aux personnes ressources et nous autres on va se faire chier à l'interne. Moi j'ai vraiment vécu ça de même. C'est là que j'ai commencé à décrocher pour vrai. Parce que moi je me disais, on va animer des YAPP, on va animer des ateliers sur la violence conjugale, je le sais pas moi je suis capable d'animer des ateliers sur les mauvais traitements, on peut inventer quelque chose là, on peut se faire du fun à créer ça avec les filles aussi, partir de leur vécu* (Prof., temps 2).

La volonté des professionnelles de *partir du vécu* des clientes et de *créer* avec elles des activités, rejoint pourtant l'esprit d'*empowerment* qui anime le projet et le rôle des professionnelles tel que défini dans la *Demande de subvention*: *leur rôle [équipe d'intervention] sera d'assurer (...) une présence régulière en fonction des besoins. Elles seront responsables d'organiser et d'animer les activités (...); organiser des activités régulières (...) où les femmes pourront nommer leur*



*monde* (Demande de subvention, 2002, p. 6). Or, d'autres forces convergent pour donner sens aux pressions exercées par la coordination. La décision de confier l'animation de la programmation à d'autres organismes et à leur référer les clientes s'appuient sur une certaine vision de l'*empowerment* (développer la prise de pouvoir de la femme dans la sphère citoyenne) et sur l'intérêt de consolider les liens d'intersectorialité.

*Pour moi, si on travaille à augmenter le pouvoir d'agir des femmes, c'est aussi de leur dire, vous allez être, une bonne citoyenne utilise ce qui est mis en place dans la société pour répondre à leurs besoins. Donc de pas recréer, on regarde les organismes qui le font, alors tu vas cogner à ces organismes-là, ça te permet aussi de nommer tes besoins, d'aller chercher réponse à tes besoins (...) Ça c'est ma vision bien personnelle là, je pense qu'il y a des organismes qui le font, ils le font généralement bien, donc de référer parce qu'aussi à côté il y a des organismes avec lesquels on travaille l'intersectorialité (Coord., temps 2).*

L'incident suivant illustre l'intérêt de la coordination à renforcer les liens d'intersectorialité avec certains partenaires. La décision prise en regard de la conception d'un *feuillet de bienvenue* répond au principe dominant d'intersectorialité plutôt que de prendre en compte la vision des professionnelles (...) *on avait proposé de mettre des références au niveau, où aller chercher des vêtements et de la nourriture et la coordinatrice disait, ben non on est mieux de mettre juste le Centre des femmes, [qui] pourra les référer. (...) C'était la logique qui a été acceptée dans ce sens-là* (Prof., temps 2). On le verra plus loin, cette décision renvoie au phénomène de *pseudo-consensus* résultant d'un consentement des professionnelles devant l'argumentation idéologique de coordination (6.4.2). Forte d'une logique communautaire, cette décision stratégique privilégie à nouveau une association avec le Centre de femmes. Par conséquent, plutôt que d'orienter les clientes vers les différentes ressources capables de répondre à leurs besoins immédiats (nourriture, vêtements), l'information contrôlée les conduit à devoir emprunter ce relais privilégié par l'équipe.

Force est de constater que malgré les forces divergentes en jeu, la propension à utiliser les ressources du milieu et à référer s'impose comme mode privilégié de réponse aux besoins des clientes. Ces pratiques renvoient à la culture de l'organisme responsable de l'intervention. Elles sont consonantes avec leur approche communautaire (favoriser les liens d'interdépendance, renforcer les liens d'intersectorialité) et une certaine vision de l'*empowerment* (développer le pouvoir d'agir de la citoyenne). De plus, ces principes rejoignent certains objectifs visés pour les clientes et les professionnelles dans les deux outils de références fournies pour encadrer le projet: 1) *favoriser une insertion maximale des participantes dans les services offerts par les ressources du milieu* et développer un *sentiment d'appartenance à la collectivité* (Demande de subvention, 2000), et 2)

améliorer la capacité des professionnelles *de créer des liens de collaboration (...), de travailler de façon concertée* avec les ressources (Cadre de référence, 1999).

On constate que les outils de référence orientent vers un double mouvement, d'accompagnement des clientes, et de référence aux ressources externes. Ils introduisent une tension entre d'une part, les intérêts des clientes et la compétence des professionnelles d'y répondre (par l'accompagnement), et d'autre part, les intérêts de l'organisation et sa compétence culturelle (pour la référence). Or, plutôt que de composer avec la tension liée au double mouvement, l'équipe adopte plutôt une solution *convergente* ou unique en regard de la programmation. Le problème se pose du fait que la force culturelle du milieu domine les besoins et la volonté de mobilisation des clientes comme des professionnelles. Les principes idéologiques font fi des requêtes de soutien des clientes pour développer elles-mêmes des activités collectives qui les intéressent (voir chap. 5) ainsi que de celles des professionnelles d'implanter des activités qui conjuguent leurs intérêts et compétences. Par surcroît, la prescription de référer confronte d'une part, la vision qu'ont les professionnelles des besoins individuels des clientes et de la fonction positive de l'accompagnement et du *faire avec* dans certaines conditions, et d'autre part, la vision des clientes qui se font référées en réponse à leur requête de soutien (voir chap. 8).

Le point de vue unanime des professionnelles conduit au constat suivant. Dans les faits, les décisions vont plus souvent dans le sens d'une volonté et d'une logique externe. Il en va ainsi des prescriptions entourant l'implantation de structures formelles en soutien à l'*empowerment* collectif des clientes. Malgré l'absence de cadre d'intervention clair au cours de la première année, dans les faits, la pression de la coordination s'exerce pour que soient implantées certaines activités: des comités de travail formels (incluant le comité des règles d'Art de vivre) et des rencontres (individuelles et de groupe) mensuelles obligatoires (Règlements internes). L'analyse suivante montre les forces en jeu et le pouvoir relatif des professionnelles en regard de la mise en place de telles structures, dont certaines, on l'a vu, sont ardemment contestées par les clientes (voir chap. 5).

### **6.3.2. Le soutien à l'*empowerment* collectif: la perspective structurelle domine**

Dans un contexte d'implantation où le temps manque, l'intervention de groupe, *a toujours pesé comme un spectre. Ça fait que le groupe oublie ça on n'avait pas le temps, mais d'un autre côté ça pressait parce que on sentait que le groupe était en train de se former* (Prof., temps 2). L'importance de cette intervention est par ailleurs reconnue, mais la prescription d'agir rapidement

bouscule. *Il fallait tout faire, vraiment vite, il fallait monter des comités. Ça nous on n'était pas d'accord, tu sais les comités, on n'était pas d'accord que ça se fasse rapidement* (Prof., temps 2). Notamment, elles sont contraintes de faire la démarche de production des Règles d'Art de vivre, en vitesse, avant leur départ pour les vacances. *Là il faut faire des règles d'application. Fait que tout d'un coup, il fallait les faire tout de suite là, il fallait les faire avant de partir en vacances. Il y avait pas de temps* (Prof., temps 2).

L'urgence de mettre en place les premiers comités formels et des règles comme solutions structurelles aux problèmes, s'exerce dans un contexte où l'organisme décide d'octroyer un mois de vacances à toute l'équipe et de fermer la ressource durant l'été; une décision conforme à la culture et à la tradition de gestion de l'organisme employeur. *Pour nous autres ça fait partie des pratiques féministes, des approches féministes que tu vas voir dans les centres de femmes, c'est fermé pour l'été* (R-Org., temps 1). Or, l'annonce de cette décision suscite la réaction des partenaires préoccupés par la réalité d'intégration et les besoins de soutien des clientes dans un contexte estival où les ressources sont moins disponibles (PV-Int. et Notes d'obs., 9-4-01). Elle inquiète aussi les professionnelles conscientes des difficultés vécues: *c'est nous autres [intervenantes] qu'il a fallu la convaincre, les 3, en tapant sur la table, qu'on voulait absolument qu'elle engage quelqu'un pour nous remplacer l'été (...)* *On s'est dit, c'est sûr cet été ça ira pas rond, il faut qu'il y ait quelqu'un* (Prof., temps 2). Dans ce contexte de conflit, la pression de la coordination apparaît motivée par la volonté d'éviter les représailles de la part des partenaires.

*Ce qu'elle nous disait à l'interne c'est, je veux donc pas qu'on se plante face aux partenaires, pis que la ressource se désorganise cet été et qu'on se fasse blâmer d'être parties pendant un mois (...) là, elle s'est mis à rocher, vite les comités, vite les règles d'art de vivre, vite l'aménagement, ça presse* (Prof., temps 2)

Or, les professionnelles déplorent le fait d'avoir à imposer aux clientes des structures collectives qui ne répondent pas à leurs intérêts.

*[La coordination] elle nous lâche pas avec le comité d'entretien. J'ai dit [à la coordonnatrice] qui tu penses qui va postuler. Tout le monde va se garrocher, sonner (...) là, 3 coups, 3 coups, vite c'est urgent, parce qu'on a le petit code 3 coups là. Moi je veux être sur le comité poubelles. (...) Mais pourquoi qu'on leur impose ça, ça les intéresse pas. Le maudit entretien, on le donne à contrat. Fait que c'est comme d'imposer des affaires et après ça se demander, de se questionner et de tourner de long en large comment ça se fait que c'est pas populaire, parce que c'est plate, c'est tout, on cherchera pas de midi à 14 heures. Je sais pas. Fait que le groupe c'est un peu comme ça* (Prof., temps 2).

La pression s'exerce aussi pour implanter rapidement les premières règles de vie dans le milieu *Les règles d'art de vie que [la coordination] voulait absolument qu'on fasse avant de partir alors que nous autres on disait, qu'est-ce que ça donne s'il y a pas de conséquences* (Prof., temps 2). Or, la décision de réglementer implique forcément celle de sanctionner. Dans ce contexte de priorités multiples et d'essoufflement, les professionnelles n'ont pas le temps de réfléchir ni au sens ni aux conséquences des structures qu'elles sont contraintes d'implanter. Il en va ainsi de l'implantation des rencontres de groupe obligatoires (RGO). Bien qu'elles s'entendent sur le besoin d'avoir un lieu pour *faire ventiler les filles* ou *désamorcer des situations de crise*, la question du sens de telles structures ne fait pas l'objet de réflexion en équipe: *une fois ça passé, on fait quoi avec les rencontres de groupe ? (...) On s'est retrouvées à essayer de mettre comme une structure de comité en place mais de pas avoir le temps d'y réfléchir comme il faut d'avance et de l'installer comme il faut* (Prof., temps 2).

*A posteriori*, la coordination autocritique le processus d'implantation des *Règlements internes*, trop rapide, précisant que l'idée des professionnelles était de préparer une *ébauche* et de permettre aux clientes de *se positionner* (Coord., temps 2). Or, son point de vue sur les conséquences de la décision d'équipe, diverge de celui des clientes. Selon elle, *pour la majorité des participantes, elles sont en accord avec le type de gestion des avis* bien qu'elles dénoncent le ton: *le libellé des avis, ça fait un petit peu juridique et un petit peu police là*. Selon elle, les clientes comprennent l'intention altruiste de l'équipe derrière l'obligation et les avis. [Elles] *comprennent l'idée que un, nous c'est pour maintenir le contact avec elles parce qu'on se rend compte aussi que celles qui ont besoin d'aide ne font pas toujours de demande claire d'aide (...).L'idée étant nous on veut absolument tenir le contact avec vous* (Coord., temps 2). Cette rationalité domine la réalité vécue et exprimée par les clientes. On a vu qu'elles acceptent le suivi individuel obligatoire en raison du *contrat* qui les lie au projet mais que la majorité s'oppose aux RGO et propose des voies bien différentes (informelles) pour *garder contact* avec les professionnelles (voir chap. 5).

*Les filles veulent qu'on soit plus présentes. Les filles aimeraient ça plus d'informel. Les filles voudraient qu'on aille un peu plus dans la cour avec eux autres, qu'on jase, qu'on soit plus là au quotidien versus tout le temps dans le formel pis dans ma tête à moi, pis là [la coordination] elle ramenait ça, oui mais ça prend encore de l'intervention. [La nouvelle intervenante] aussi était forte là-dessus. Fait que là un moment donné je fais, c'est quoi qui cloche* (Prof., temps 2).

En dépit des requêtes des clientes et des professionnelles, l'intervention formelle est privilégiée par la coordination: *ce qui me faisait le plus de peine avec les filles c'est que ce qu'elles nous reprochaient, je les comprenais et c'était ce que je disais dans la ressource* (Prof., temps 2).

Ce conflit de vision au sein du rapport CO<->P éclaire la *non-décision* des professionnelles face aux requêtes des clientes pour des rapports informels et des activités plus sociales ou récréatives. Le cadre d'intervention qui s'impose et qui contraint les professionnelles à imposer à leur tour certaines structures collectives (RGO), confronte la vision qu'a celle-ci de son rôle en lien avec l'esprit initial du projet.

*Mais je te le dis, quand j'ai réalisé, moi l'affaire déterminante là, la source de mon malaise là est vraiment quand j'ai compris que moi, quand j'ai connu le projet c'était par [l'organisme de recherche] pis que ce que j'avais reçu comme message ne correspondait pas avec ce qu'on était en train de faire, ça m'a expliqué mon malaise. Moi je suis pas décrochée de l'idée que j'avais au départ parce que c'est cette idée-là pour laquelle j'ai postulé, c'était ça qui m'intéressait. Fait que ce qui se passe là je suis moins intéressée. Fait que d'aller faire une rencontre à 30 parce que nous on a comme objectif de leur imposer des comités (Prof., temps 2).*

Ainsi, malgré l'absence de programme d'activités clair, force est de constater que des décisions se prennent et qu'un cadre d'intervention privilégiant les structures collectives formelles, s'implante dans les faits. Ces moyens d'intervention implantés par la première équipe puis maintenus par les membres de la deuxième équipe malgré l'opposition collective des clientes (voir chap. 5), rejoignent les valeurs et la tradition de pratique de l'organisme. D'une part, les comités de travail favorisent une prise en charge du milieu par les clientes et la structuration de rapports égalitaires: *après ça, tu as des rapports différents. Tu commences à avoir un statut, les épaules te gonflent et tu dis, bon ben voilà, je peux parler avec l'intervenante sans avoir le sentiment d'être inférieure à elle* (Coord., temps 2). D'autre part, les rencontres de groupe (RGO) sont un moyen privilégié pour développer l'*empowerment* collectif. On constate que les acteurs qui exercent un pouvoir formel dans le contexte fondent leur approche d'*empowerment* sur: 1) une vision collective des problèmes et 2) une conception politique du pouvoir, centrée sur le droit des femmes de participer à la vie collective et aux décisions qui les concernent.<sup>20</sup> Ce droit s'actualise par l'acquisition d'un *statut formel* permettant d'exercer son pouvoir au sein d'un groupe ou d'une organisation ou par le développement d'actions dans la sphère citoyenne.

D'emblée, pour les représentantes de l'organisme, leur pratique d'*empowerment* prend appui sur la présomption de compétence des personnes. *Quand on parle de pratiques d'empowerment c'est qu'on reconnaît que les gens sont aussi experts dans leur vie, ils sont experts de leurs solutions,*

---

<sup>20</sup> Généralement, ils ont soit une expérience professionnelle dans un milieu de pratique féministe et communautaire, ou une expérience personnelle acquise dans un tel milieu; ils ont une formation dans le domaine communautaire ou politique plutôt qu'une formation dans le domaine de la relation d'aide.

*c'est pas les tiennes. Ça c'est quelque chose qui nous tient beaucoup à cœur (R-Org., temps 1).*

Au sein des autres projets d'habitation gérés par l'organisme, ce principe s'actualise par l'intégration des locataires *dans toutes les structures* décisionnelles: elles *peuvent participer* ou être *observatrices*. L'acquisition d'un tel pouvoir structurel, vue comme l'expression d'une citoyenneté, caractérise son approche et constitue un indicateur important d'*empowerment*. *On applique les pratiques d'empowerment, on est réellement dedans. Réellement dedans. Nous autres les locataires sont partout. (...) Moi je pense que c'est particulier ça. (...) Il y a rien [à l'organisme] qu'on ferait pas, je te dirais, si les locataires seraient pas là (R-Org., temps 2)*

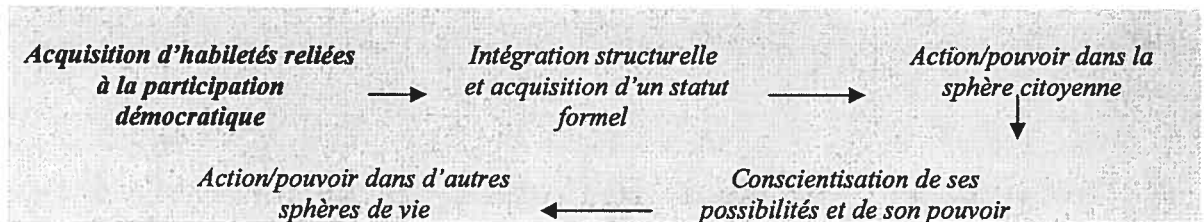
Reconnaissant que *le pouvoir ne se donne pas*, ce qui est particulier à une approche d'*empowerment*, précise une représentante de l'organisme, c'est essentiellement *la place que les gens prennent* dans la structure, mais aussi celle qu'on leur laisse et qu'on les incite à prendre. *C'est nous autres aussi, nous tasser pour leur laisser (...)* *Inciter les gens à le prendre ce pouvoir-là*. Le soutien au processus d'*empowerment* consiste donc à octroyer un tel espace formel: *si on te donne un espace pour pratiquer le pouvoir et prendre du pouvoir, avec le temps tu finis par apprendre que t'as du pouvoir. En ayant du pouvoir, tu as le pouvoir aussi de changer les choses de ta vie*. Cette voie structurelle est un tremplin pour l'*empowerment* individuel: *Le fait qu'elles prennent du pouvoir dans l'organisme, on espère que ça va leur donner l'opportunité de prendre du pouvoir sur leur propre vie, faire les changements qu'il faut à leur propre vie pour atteindre une meilleure qualité de vie (R-Org., temps 1)*. L'expérience personnelle de cette représentante donne force à cette vision d'une voie privilégiée pour la prise de pouvoir.

*Le fait d'avoir participé (...) d'avoir pris du pouvoir dans cet organisme-là, (...) ça m'a aussi dit que j'avais du pouvoir sur ma vie, que moi je pouvais changer quelque chose dans ma vie, que j'étais capable (...) Moi personnellement je considère que je suis le résultat des pratiques d'empowerment (R-Org., temps 1).*

Or, elle convient que l'acquisition d'un statut formel ne suffit pas. La pratique d'*empowerment* suppose davantage que le *politically correct* qui consiste à accorder une place structurelle aux personnes; c'est aussi *inciter, pis encadrer cette place-là*. *Si une personne prend la parole, elle a autant de poids qu'une autre une participante là*. L'*empowerment* suppose que les personnes exercent une influence réelle et qu'idéalement, leur point de vue domine: *quand une ou plusieurs participantes siégeront sur différents comités pis (...) quand ce sera eux autres qu'on écouterait avant d'écouter les soi-disant professionnels pour la recherche de solutions, là je serai sûre, ça me rassurerait. Ça ce serait l'idéal pour moi (R-Org., temps 1).*

L'acquisition d'un statut formel fournit aux personnes l'occasion: 1) d'exercer des responsabilités qui impliquent l'exercice ou le développement d'habiletés, 2) de favoriser une prise de conscience de leurs propres possibilités et 3) de développer la croyance qu'il est également possible de changer des choses dans d'autres sphères de sa vie. Le processus mis de l'avant ici, passe donc par l'action dans un contexte donné (social) et ouvre sur la conscientisation, laquelle, à son tour, propulse vers l'action dans un autre contexte (personnel). (Voir Figure 15 ci-dessous). Pour cette représentante, la prise de pouvoir comme citoyenne dans un contexte organisationnel, social ou politique donné, précède le développement d'un pouvoir dans sa sphère de vie personnelle. L'*empowerment* individuel ou collectif requiert donc d'emprunter la voie structurelle.

Figure 15. De la prise de pouvoir structurelle à la prise de pouvoir personnelle



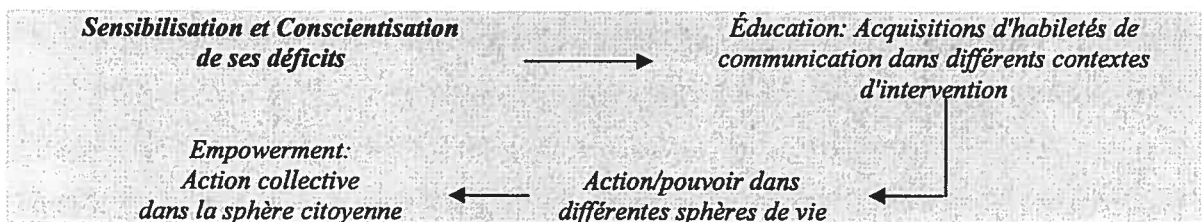
Fort de cette vision, l'organisme envisage implanter la même approche dans le contexte du projet. *En tout cas nous autres [à l'organisme] c'est ça qu'on vise avec les femmes (...) Fait que [dans le projet], c'est de même que je le vois aussi* (R-Org., temps 2). Cette visée d'intégration structurelle est aussi au coeur des préoccupations de la coordination issue de cet organisme et constitue, à l'heure du bilan annuel (2002), une condition minimale requise à la réussite du projet. *L'intégration des participantes à toutes les structures décisionnelles (...) pas juste qu'elles siègent, mais vraiment de favoriser l'occupation pleine et entière là. Ça pour moi c'est essentiel* (Coord., temps 2).

Or, la poursuite d'un tel objectif implique de considérer les obstacles à l'*empowerment* des clientes. Ils se situent à deux niveaux. D'une part, ils peuvent être d'ordre *structurel*, relevant de la difficulté des milieux à intégrer les personnes et à favoriser cette prise de pouvoir. Dans le contexte à l'étude, les obstacles structurels se posent moins, vu la volonté commune des acteurs de favoriser cette intégration structurelle des clientes. Néanmoins, la lutte entre les partenaires et l'équipe (voir chap. 7) constitue un obstacle structurel à cette intégration qui ne s'actualise qu'à la fin du mandat de l'équipe (voir chap. 5). Ce contexte de lutte justifiera la mise en place d'autres processus d'*empowerment* collectifs connus de l'organisme et axés sur le conflit et la défense de droits (voir figure). D'autre part, les obstacles peuvent être d'ordre *individuel*, relevant de la capacité des

personnes à prendre cette place. Ainsi, l'intégration des clientes dans une structure d'organisation, implique de considérer leur capacité individuelle à assumer le mandat lié à leur statut formel. Cette représentante reconnaît que l'apprentissage à la démocratie requiert un soutien concret et intensif auprès des locataires des autres maisons que gère l'organisme. *Passé 6 heures, on a un conseil d'administration parce qu'on travaille justement avec des locataires pis c'est des fois plus long à expliquer. Il faut garder le processus démocratique. Il faut vouloir* (R-Org., temps 2).

Depuis la perspective structurelle de cette professionnelle de la deuxième équipe, certaines habiletés sont pré-requises à l'*empowerment* notamment, la capacité de *se remettre en question*, une base d'éducation, des habiletés de *communication*. Compris comme une démarche collective autonome, l'*empowerment* n'apparaît pas toujours réaliste: *quand on pense à l'idée d'empowerment comme, donner le pouvoir aux citoyens et aux citoyennes pour qu'ils identifient eux-mêmes leurs problèmes, qu'ils identifient eux-mêmes leurs solutions pour moi c'est pas très réaliste, selon le milieu dans lequel tu te trouves* (prof., temps 1). Ainsi, toutes les clientes ne seraient pas aptes au processus d'*empowerment*: *c'est pas ça pour toutes les femmes ici, il y en a qui seraient prêtes à embarquer dans un processus d'empowerment pur là*. Considérant les obstacles d'ordre personnel, il est considéré impossible pour certaines: *dans certains cas, c'est impossible pour les femmes (...) À cause de sa culture, à cause de son éducation, à cause de tout ce qu'elle porte en elle, des connaissances qu'elle a pas* (Prof., temps 1). Le manque d'habiletés de communication en contexte de groupe est vu comme un obstacle important à la pratique d'*empowerment*. Le processus proposé ouvre sur la reconnaissance des déficits comme point de départ pour favoriser la mobilisation à apprendre, une perspective plutôt traditionnelle (voir Figure 16 ci-dessous). *C'est comme une étape à faire d'apprendre à constater qu'il y a un problème de communication, développer quelques outils, habiletés de base et tranquillement pas vite on les applique aux difficultés de sa vie* (Prof., temps 1).

Figure 16. Conscientisation des déficits individuels, Éducation et *Empowerment* collectif



L'éducation doit se faire dans différents contextes d'intervention (individuel, sous-groupe, collectif). *Elles ont des choses à apprendre à ces 3 niveaux-là et un sans l'autre, ça marchera pas.*



Ces moyens d'intervention constituent un passage obligé: *on est obligé de passer par un bout de, je pourrais dire, éducation, sensibilisation, conscientisation en individuel et d'être confronté à des trucs plates* [en situation de groupe] (Prof., temps 2). Les différentes structures de soutien formel (individuel et collectif) prennent un sens en fonction de cette visée d'*empowerment* collectif. *Mais moi mon objectif, dans ma façon de voir les choses j'aurais pas de plaisir à faire un suivi individuel ici avec les femmes s'il y avait pas un travail de groupe. Tout est dans l'objectif de l'amener dans le groupe* (Prof., temps 1). Malgré les difficultés rencontrées concernant les RGO, elles sont vues comme un lieu d'éducation nécessaire. *C'est pas que je tire plaisir à ce type de rencontre-là, c'est que je pense qu'il y a des apprentissages à faire là, avant de passer à d'autres choses. Pour qu'on soit sûres qu'on soit toutes prêtes à passer à d'autres choses ensemble* (Prof., temps 1). Selon la coordination, les RGO visent à:

*(...) donner à ces femmes-là l'idée de ce que pourrait être un conseil d'administration, une réunion un peu plus structurée. Alors on s'efforce de faire parvenir une convocation, avec une proposition d'ordre du jour. On se dit, on va essayer de formaliser un peu les choses pour que ces femmes puissent apprendre un fonctionnement qui est socialement assez répandu entre autres l'ABC de la communication et aussi Profiter de ce moment-là pour faire connaître des ressources* (Coord., temps 2).

Référant à la décision unilatérale de l'équipe à l'effet de *faire en sorte que les rencontres de groupe mensuelles deviennent un rendez-vous obligatoire*, la coordination reconnaît que *la répression c'est peut-être pas ça qui est mieux mais parce qu'on se disait, c'est le lieu unique où on peut se voir* (Coord., temps 2). Cette solution unique trouve un sens depuis une perspective structurelle de l'*empowerment*. Porteurs de la mission de développer l'*empowerment* collectif dans le milieu et forts de leur rôle éducatif devant les obstacles individuels rencontrés, l'organisme et la coordination de l'équipe imposent aux clientes les moyens (RGO) jugés requis pour l'*empowerment* collectif. Or, les professionnelles de la première équipe ne partagent pas cette vision d'un processus d'*empowerment* qui requiert d'emprunter une voie unique (structurelle). L'analyse suivante montre que des divergences de vision en regard de l'accompagnement individuel ou collectif des clientes se situent au cœur d'une lutte entre elles et la coordination. Au nom d'une vision d'*empowerment* centrée sur le droit à l'autonomie, une culture de *laisser-faire* ou de non-interventionniste s'impose comme réponse à certains besoins.

### 6.3.3. *L'empowerment-résultat*: droit à l'autonomie et laisser-faire

Au sein du rapport CO<->P, le conflit de vision entourant l'accompagnement à privilégier face aux clientes qui rencontrent des difficultés, met en relief deux dimensions de la réalité de ces clientes: l'une centrée sur leurs droits et l'autre centrée sur leurs besoins. Ces deux positions renvoient à des conceptions différentes de *l'empowerment*. Alors que les professionnelles voient *l'empowerment* comme un processus et témoignent de l'importance d'être présentes aux événements pour accompagner les clientes (*empowerment-processus*), la coordination adopte une vision de *l'empowerment* axée sur l'autonomie (*empowerment-résultat*), et prescrit plutôt le *laisser-aller* pour éviter de *prendre en charge*, voire d'*infantiliser* les femmes. Ce conflit de vision éclaire en partie les résultats trouvés concernant le peu de présence informelle des professionnelles auprès des clientes malgré les requêtes de rapprochement qu'elles formulent (voir chap. 5). On constate qu'une politique implicite du non-interventionniste, soutenu idéologiquement par *l'empowerment*, s'impose dans le contexte. Or, les conséquences non intentionnelles de cette pratique soulèvent la question du droit à l'aide et, par conséquent, celle du pouvoir et de la responsabilité des professionnelles.

#### *Double mandat, confusion et conséquences non intentionnelles*

Confrontées aux valeurs dominantes du milieu, les professionnelles sont freinées dans leur élan d'accompagnement. Elles font face à un double mandat: l'un émerge des prescriptions de la coordination et l'autre, des clientes. Conscientes de la réalité et des besoins des clientes, elles voient l'importance de leur offrir un soutien concret dans certaines situations. Or, elles reçoivent une toute autre directive. *C'était comme non, non. Il faut pas la prendre en charge* (Prof., temps 2). La requête de faire-avec ou d'accompagner la cliente est généralement proscrite.

*Il y aurait eu certaines fois où on se disait, la fille on peut-tu l'accompagner dans ses démarches. Sans la prendre en charge mais tu sais, oui c'est difficile, je me dis, tu fais des démarches avec l'Aide Sociale ou avec l'Assurance chômage là, ben oui c'est compliqué et ben oui ça peut être difficile. On peut-tu l'accompagner là-dedans, je peux-tu y aller avec elle. (...) Ça c'était souvent des choses qu'il était pas possible de faire* (Prof., temps 2).

Outre le soutien formel implanté (*Règlements internes*), la règle d'intervention minimale prévaut. *C'est pas de psychosocial, pas d'intervention quasiment sur le terrain. (...) À quelque part, c'est comme pas d'intervention* (Prof., temps 2). Pour la coordination, l'*accompagnement* peut être envisagé en cas d'urgence ou d'absence d'alternative: *on en a fait quelques fois (...), je pense que c'est notre rôle quand tu sais que c'est la seule manière dont elle pourrait répondre à son besoin*

*immédiatement et il y a besoin, il y a une urgence dans la réponse du besoin* (Coord., temps 2). Des moyens instrumentaux sont envisagés pour répondre à ces besoins. *On a aussi pensé à des manières alternatives là (...) on leur donne un coupon de taxi, donc elles ont au moins des facilités financières pour le faire sans accompagnement physique* (Coord., temps 2). Or, la présence physique revêt un autre sens, pour cette professionnelle: *moi dans l'accompagnement, je vois pas juste l'idée de dire, je perds du temps, me déplacer (...)* C'est qu'il y a un lien qui se travaille avec la fille dans des occasions comme celle-là, plus informel (Prof., temps 2). Ce lien construit dans l'informel à travers le faire-avec crée une ouverture plus grande sur la réalité de la cliente: *là je l'avais accompagnée quelques fois (...) c'était beaucoup là qu'elle se dévoilait, c'était beaucoup là qu'elle s'ouvrait à moi. C'est là la première fois qu'elle m'a dit qu'elle avait vraiment des craintes par rapport [au projet]* (Prof., temps 2). Or, déplore-t-elle, l'accompagnement ne s'inscrit pas dans le sens des valeurs dominantes du milieu: *ça c'est pas quelque chose qui est valorisé [ici]* (Prof., temps 2).

Les professionnelles reconnaissent que le faire-avec n'est pas toujours aidant. *Il y a un bout que l'accompagnement c'est aidant et il y a un bout que ça l'est peut-être plus tout le temps* (Prof., temps 2). Elles doivent faire preuve de jugement professionnel pour évaluer le sens de leur action, en anticiper les conséquences et savoir ajuster leurs stratégies d'accompagnement. Mais dans quelles circonstances, ce faire-avec est-il contre-indiqué ? Qui décide quand faire-avec et en fonction de quel rationnel ? On constate que la culture dominante conduit plus souvent à refuser les requêtes d'accompagnement des clientes et que les professionnelles disposent de peu de pouvoir pour décider avec elles du soutien qui leur convient: *on se questionnait par rapport à ça des fois. Moi j'avais l'impression de pas avoir assez de marge de manœuvre* (Prof., temps 2).

Non seulement, les professionnelles voient-elles l'importance d'accompagner les clientes dans certaines situations, mais ces dernières formulent elles-mêmes des requêtes en ce sens. *C'est choquant parce qu'il y a des filles, elles nous le disent, elles prennent leur courage, elles viennent nous voir pour dire, ça a plus de bons sens, il y a telle affaire qui se fait. Il y a pas de réponse à ça* (Prof., temps 2). La prescription d'attendre et de laisser-aller s'impose même dans certaines situations où leur conscience des vulnérabilités des clientes et l'urgence d'agir les interpelle. Le rationnel invoqué: éviter de prendre en charge. *Il faut qu'on agisse vite par rapport aux femmes pis nous, on nous dit d'attendre, on est mieux de ci, on est mieux de ça (...). [La coordination] tenait à ce qu'on ne fasse pas de prise en charge, (...) [Elle] avait beaucoup tendance à dire qu'il fallait laisser aller un peu les choses* (Prof., temps 2).

Devant ce double mandat qui émerge d'une part, de la coordination et d'autre part, des clientes, les professionnelles sont confuses par rapport à leur rôle d'accompagnement. *Depuis le début, on savait pas trop c'était quoi notre rôle (...), on essayait de définir c'était quoi le rôle des intervenantes mais ça a jamais été clair. On n'était pas capable de dire oui, oui on peut faire de l'accompagnement* (Prof., temps 2). Par surcroît, le rationnel sous-jacent au refus des requêtes d'accompagnement n'est pas toujours clair et ajoute à la confusion. *Une fois c'était oui, une fois c'était non. C'était difficile de savoir les raisons aussi, pourquoi on peut pas le faire* (Prof., temps 2). Dans ces conditions, quel mandat privilégier: accompagner ou laisser-aller ?

En dépit des valeurs dominantes, les professionnelles prennent des initiatives d'intervention. Or, elles se soldent parfois par le blâme. *[Une intervenante] était sortie aussi pour aller voir ce qui se passait pis je pense qu'il y avait comme eu quelque chose, des commentaires de la part de [la coordination] qui avait dit, ben tu sais, tu avais pas d'affaire à y aller* (1-2, temps 2). Les directives d'intervenir dans une voie contraire à leur jugement professionnel mettent en doute la légitimité de leur évaluation.

*Moi je disais, [selon] mon expérience (...) il y a un danger là (...) Pis [l'autre intervenante] le vivait elle aussi. Ce qu'on s'était fait dire c'était, ben là vous trouvez pas que vous dramatisez un petit peu là. Tu sais. [par la coordination]. Et moi ça m'avait fait réagir parce que je me disais, moi je pense que mes inquiétudes sont réelles, elles sont légitimes (...) C'était comme, ben là je pense que tu réagis trop* (Prof., temps 2).

Offrir de l'aide ou faire un mouvement vers la cliente alors qu'elle ne l'a pas demandée, fait l'objet de questionnement et de désapprobation: *tu sais il y a des fois où on y allait, je me souviens [une intervenante] avait plus tendance à y aller et des fois des commentaires en rencontre, en réunion d'équipe où [la coordination] disait, pourquoi tu es allée. Elle t'avait pas appelée* (Prof., temps 2). Sans être toujours explicite, la prescription se fait sentir à travers le questionnement-contrôle de la coordination, dont le pouvoir apparaît comme *quelque chose qui planait*. Le contrôle implicite est tel, que même devant certaines situations exceptionnelles (ex. une urgence qui justifie la présence d'ambulanciers dans la cour), les professionnelles se demandent si elles ont le *droit d'aller voir ce qui se passe. Mais on se questionnait, c'est tu correct, on se mêle-tu pas de nos affaires, on va tu se faire dire, ben vous aviez pas d'affaire à sortir ou eh* (Prof., temps 2). Malgré leur volonté, l'initiative d'agir autrement qu'en conformité avec la directive de la coordination, comporte le risque d'avoir à justifier son action ou d'être blâmée.

*Depuis 2 semaines là on se disait ça a plus de bon sens, il faut faire quelque chose. Ça devient le bordel. Mais on se questionne (...) à savoir ça va-tu être correct. Il y*

*a des actions qui sont faites (...) moi je les fais parce que je me dis, là là j'ai pas le choix. Sauf que quand même je me dis, okay, comment je vais le justifier (...) À l'équipe. À [la coordination] et éventuellement si ça monte jusqu'au comité d'intervention (...). De me faire dire que j'aurais pas dû faire ça. Pourquoi j'ai fait ça. Qu'est-ce qui s'est passé exactement. (...) peut-être t'aurais dû attendre. Peut-être que t'aurais pu faire ça autrement. Ça se peut. (...) Mais là on a agi comme ça (Prof., f.g.).*

Les prescriptions et les blâmes en cas de non-conformité affectent la mobilisation des professionnelles. Elles engendrent le doute quant à leur droit légitime d'intervenir et paralysent l'action: *avec cette tendance-là ben quand moi je voulais intervenir, je me disais, c'est tu correct. C'est tu trop. Tu sais. (...) Ça faisait qu'on posait pas beaucoup d'actions* (Prof., temps 2). Or, la non-intervention dans le contexte n'est pas sans conséquences. Les clientes ne reçoivent pas toujours le soutien qu'elles réclament et dont elles ont besoin. La valeur dominante du droit à l'autonomie autorise difficilement la prise en compte de leurs vulnérabilités

*(...) c'était très mal vu de s'inquiéter pour les filles [ici] (...) Ça, ça passait pas. [La coordination] aimait pas ça. Pis [l'autre intervenante] et moi on réagissait beaucoup à ça (...) Encore une fois c'était comme si je les infantilais pis c'était comme si je posais un regard thérapeutique sur les filles, comme si je mettais un diagnostic sur les filles (Prof., temps 2).*

Dans ces conditions, certaines situations dégènèrent jusqu'à la crise, laquelle, en retour, contraint à réagir. Alors que la consigne du laisser vivre domine, les professionnelles voient plutôt l'importance d'offrir une présence accrue sur le terrain pour répondre aux besoins des clientes confrontées à leur nouvelle réalité de déménagement et d'intégration dans la ressource.

*On sait très bien qu'un déménagement ce que ça crée même chez une personne qui a pas de problème, un déménagement, c'est un des stress les plus grands sur la liste des stress. Ça je considère, pour moi, qu'on ne l'a pas considéré dans la balance (...) Si on arrête de voir la logique (...) si on prend juste les effets, c'est que ça aurait pris beaucoup plus de temps d'intervention pour les femmes qui déménagent, qui peuvent être insécures (...) Mais on nous rappelait toujours qu'on n'était pas là pour les mater (Prof., temps 2).*

En absence de soutien, des clientes se confrontent à leurs vulnérabilités: *c'est un apprentissage les logements hein, si on est pas là pour soutenir certaines filles, il y en a qui se tirent dans le pied en tabarouette, c'est pas simple (...) une fille avec un bébé, elle est précipitée en appartement avec des responsabilités* (Prof., temps 2). Par surcroît, dans un environnement physique qui multiplie les interactions, les clientes se confrontent à leurs différences. Les conflits non résolus contribuent à l'émergence de situations de crise et les situations dégènèrent rapidement.

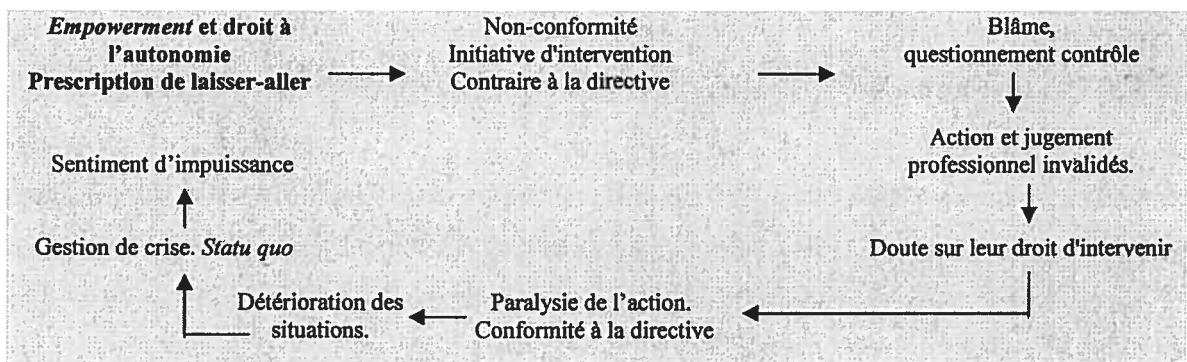
*Quand je repense avec [une fille qui a dû quitter], c'était, on va laisser aller, on va voir ce qui va se passer. Ben à laisser aller, c'est parce qu'un moment donné ça saute pis tu sais c'est comme là il faut récupérer et ça devient un peu gros, mais il y avait souvent ça cette tendance-là à dire par [la coordination], on va laisser aller, on va voir. On n'interviendra pas tout de suite parce qu'on fait pas de prise en charge. Mais c'est parce que ça risque de dégénérer aussi (Prof., temps 2).*

Paradoxalement, dans certaines conditions, le laisser-aller, au nom du droit à l'autonomie, a des effets de contrôle. L'intervention se réalise en situation d'urgence, quand la crise le commande. Les professionnelles sont alors contraintes d'agir sous un mode réactif, voire sous un mode contrôle, vu l'état de la situation.

*[La coordination] disait, on va attendre, on va laisser aller, fait qu'un moment donné ça dégénérerait et là okay, il faut agir, tu sais (...) c'était vraiment comme, okay là c'est rendu trop loin, qu'est-ce qu'on fait. On attendait vraiment au bout pis là, okay il faut réagir là, il faut faire quelque chose (Prof., temps 2).*

À l'instar des clientes qui vivent un sentiment de non pouvoir face à l'inaction de l'équipe en regard de leurs requêtes (chap. 5), les professionnelles, contraintes à l'inaction et à la gestion des crises qui en résultent, puis au *statu quo* malgré leurs requêtes, vivent de l'impuissance: *ça nous fait vivre ben de l'impuissance parce que c'est des affaires qu'on nomme à répétition pis qui bougent pas (...) des fois, je me dis, c'est tu le ton que j'utilise qui fait que ça passe pas. Il faut-tu que je mette mon poing sur la table. Je le sais pas (Prof., f.g.)*. Le schéma suivant illustre le processus par lequel s'imposent la rationalité du droit à l'autonomie et son principe de laisser-aller ainsi que les conséquences non intentionnelles: une intervention en situation de crise, par ailleurs consonante avec le modèle de pratique connu de l'organisme employeur (voir Figure 17 ci-dessous).

Figure 17. Droit à l'autonomie, laisser-aller et conséquences non intentionnelles.



***L'empowerment résultat: une logique dissonante dans le contexte***

La politique de non-interventionnisme est le reflet d'une idéologie désincarnée de la réalité des clientes et des conditions du contexte. Du point de vue des professionnelles, elle s'avère fort dissonante en regard: 1) du mandat qui émerge des clientes, 2) de leur vision de leur rôle, 3) des conditions structurelles et de la mission du projet, 4) des caractéristiques de la clientèle accueillie et enfin, 5) de leur conception de l'*empowerment*.

Contraintes de ne pas répondre aux requêtes des clientes, les professionnelles ont le sentiment de les trahir. *Les filles le demandent, elles le disent. Si on répond pas, les femmes vont se sentir trahies* (Prof., f.g.). L'impuissance qui en résulte questionne dans le contexte: (...) *il y a un bout où tu te dis, ça fait vivre de l'impuissance dans un lieu où est-ce que tu considères qui prône l'empowerment* (Prof., f.g.). Le non-interventionnisme s'oppose à la vision qu'elles ont de leur rôle: offrir un soutien sans prendre en charge, être là pour répondre aux besoins.

*Je pense qu'il y en a pas une de nous trois qui voulait faire de la prise en charge. On voulait être là pour les filles. Pour nous autres ça allait de soit que si les ambulanciers sont là, elle nous a peut-être pas appelées mais oui, on va sortir, juste pour dire, regarde, on sait qu'il se passe quelque chose, as-tu besoin de quelque chose. Si tu as pas besoin de rien c'est correct. Mais on est là* (Prof., temps 2).

Une contradiction émerge considérant d'une part, la directive mise de l'avant et, d'autre part, les effets productifs de leur présence informelle dans le milieu de vie.

*On le savait les intervenantes qu'il fallait créer ce climat de confiance-là pis c'est être sur le terrain qui fait ça aussi. Elles l'ont dit, c'est ça qu'elles aimaient quand on allait dehors, qu'on s'assoit avec eux autres. Mais on était limitées à ce niveau-là, mais c'est ça qui leur faisait avoir confiance et voir qu'on était, qu'elles pouvaient avoir confiance en nous autres* (Prof., temps 2).

Cette dissonance est d'autant plus grande tenant compte des conditions structurelles favorables du milieu où s'inscrit le projet: *ce qui est bizarre c'est qu'on se trouve dans le milieu de vie mais c'est comme si, il faut pas intervenir dans le milieu de vie (...)* Il fallait qu'on se mette des œillères de travail (Prof., temps 2). Également, la propension à réagir plutôt qu'à mettre en place un cadre d'intervention capable de soutenir les clientes à développer leurs habiletés dans différentes sphères de leur vie, apparaît dissonante en regard de la mission préventive du projet. *Je suis tout le temps dans la réaction, je suis tout le temps à réparer des pots cassés, c'est difficile de prévoir et c'est un projet de prévention aussi. Je trouve qu'on passe totalement à côté de cet aspect-là moi et particulièrement ce qui à trait aux enfants* (Prof., temps 2). Enfin, la logique d'autonomie mise de l'avant n'est pas sans soulever un paradoxe important, considérant que les clientes sont

sélectionnées en raison de leurs vulnérabilités, et que le déploiement de ressources considérables est justifié en fonction de l'intensité du soutien requis.

*La logique qu'on nous disait, c'est de toute façon elles sont pas ici dans un contexte supervisé, elles doivent être autonomes (...) Mais pour en arriver là, il y a un petit bout de chemin à faire avant. Mais c'est comme si là on disait, c'est ça, c'est ça. Il faut qu'elles soient rendues là. C'est correct cette logique-là. (...) Sauf qu'on nous avait bien dit qu'il fallait choisir quand même des femmes qui soient vulnérables, alors il y a une contradiction qui était là (Prof., temps 2).*

Or, la logique dominante du milieu centrée sur l'autonomie acquise des clientes, que nous désignons *empowerment-résultat*, s'oppose à une logique d'*empowerment-processus* plutôt véhiculée par les professionnelles. Au départ, elles reçoivent la consigne suivante pour orienter leur pratique d'*empowerment*: *on nous avait dit aussi que par rapport à l'empowerment c'était de partir des femmes (...) et c'était aussi de vraiment travailler à ne pas faire les choses pour les femmes.* Ces principes doivent cependant s'ajuster aux caractéristiques des personnes: *dans l'empowerment il faut considérer qui tu prends au départ et comment tu amènes les gens vers l'autonomie. C'est ça je pense qui a été comme peut-être mal évalué au départ. Alors moi c'est sûr que j'avais tendance à vouloir plus accompagner les femmes (Prof., temps 2).* Or, depuis la vision dominante d'*empowerment-résultat*, l'accompagnement, le faire-avec ou l'initiative d'aider sont associés à la *prise en charge*. Cette logique se confronte celle de l'*empowerment processus* qui prend en compte la *vulnérabilité* et le *besoin* puis, consiste à offrir un accompagnement ajusté à la réalité de chaque cliente et à son propre processus d'autonomisation.

*Souvent [la coordination] nous disait, non il faut pas faire de prise en charge. Pour moi accompagner une fille c'est pas nécessairement de faire de la prise en charge. Je le fais pas à sa place, je le fais avec elle. Peut-être pour cette fois-là et la prochaine fois, elle pourra le faire toute seule, tu sais (Prof., temps 2).*

Pour les professionnelles, l'*empowerment* ne signifie pas de laisser les clientes se débrouiller seules face aux difficultés qu'elles rencontrent.

*On est dans l'empowerment, mais est-ce que ça veut dire que les filles, on peut pas être là pour les aider, pour les accompagner, pour leur donner des ressources. Tu sais l'empowerment ça veut pas dire, débrouille-toi toute seule avec tes affaires là (...) pas juste laisser la femme à elle-même (...) c'est de la guider [pour] aller vers son autonomie (Prof., temps 2).*

Le processus d'*empowerment*, suppose d'ajuster le soutien au fur et à mesure où se développe la capacité d'autonomie de l'autre. Un cheminement qui exige des professionnelles de



savoir naviguer sur le continuum de l'accompagnement; d'avoir la souplesse et la disponibilité de faire-avec, de faire faire ou de laisser-faire, selon la situation.

Faire à la place

Faire-avec

Faire faire

Laisser-faire

*30 filles dans un logement, je me doutais que j'allais faire beaucoup d'intervention et moi dans ma tête ce que j'avais vu c'est, je peux aller à domicile, je peux faire des accompagnements, je suis là pour répondre aux besoins de la fille pis pas pour faire pour elle, pour faire avec elle, pis pour des fois, lui pousser dans le dos et lui dire, non, cette fois-là tu le fais toute seule. Jusqu'à un moment donné elle m'appelle pour dire, j'avais telle démarche à faire, je t'en ai pas parlé et je les ai faites et qu'un moment donné elle me dise, tu sais finalement, je me demande pourquoi j'ai eu un suivi moi. Et là tu dis, okay, je servais à rien, c'est ben correct. Pis elle s'en va et c'est beau (Prof., temps 2).*

On constate que depuis l'approche structurelle dominante, les différentes formes de soutien sur ce continuum peuvent être envisagées, s'il s'agit d'intégration dans les structures de pouvoir, de défense des droits, de revendications, etc. Ainsi, le *faire avec* dans la sphère citoyenne est autorisé, voire imposé comme le révèle l'intervention qui oblige la participation des clientes à des structures collectives de groupe (RGO) en soutien à l'*empowerment* collectif (chap.5). Or, dans certaines situations où le soutien ne s'inscrit pas dans cette visée structurelle et politique, ni, par conséquent dans la tradition de pratique de l'organisme, la logique *d'empowerment-résultat* prévaut plus souvent et justifie la pratique du laisser-faire. Ce constat révèle la domination culturelle en jeu dans le contexte. De plus, la crainte d'engendrer la dépendance des personnes face aux services d'aide, donne sens au positionnement de certains acteurs en faveur de l'*empowerment-résultat*. Une représentante de l'organisme reconnaît l'importance d'une approche globale centrée sur le soutien des clientes dans ses différentes sphères de vie, mais y voit un *piège*: celui de *créer un besoin* qui devienne *continuel* de sorte que la cliente ait *toujours besoin de quelqu'un pour la supporter, pour l'aider*. Il faut s'assurer que la personne ne *reste pas accrochée, dans le système, qu'elle soit capable d'en sortir et de devenir autonome* (R-Org., temps 1).

Malgré la vision des professionnelles et leur conscience de telles conséquences du non-interventionnisme, plusieurs forces convergent pour que ce principe d'action s'impose dans le contexte. Certes, les réactions coercitives (blâmes) de la coordination devant la non-conformité des professionnelles jouent un rôle, mais d'autres facteurs éclairent leur manque de disponibilité et de présence dans le milieu de vie. Premièrement, devant les demandes multiples des clientes, les professionnelles décident de *mettre des limites* pour éviter d'être prises dans *leur tourbillon*.

Toutefois, précise celle-ci, *mettre des limites ça veut pas dire de ne pas être sur le terrain* (Prof., temps 2). Deuxièmement, elles sont confrontées au défi de soutenir l'intégration de trente clientes en même temps dans un nouveau contexte et de gérer les conflits. Sans points de repère clairs pour guider leur action ni de temps pour la réfléchir avant de *plonger*, les apprentissages se font *sur le tas*. Elles tentent donc, partout où elles le peuvent, de *rattraper* ce temps de réflexion et de prendre le recul dont elles ont besoin pour orienter leur action.

*C'est ça le temps qu'on n'a pas à accorder aux filles. C'est du temps de formation, c'est du temps de réunion, c'est du temps de concertation, c'est du temps dans les corridors à essayer de se comprendre les filles, à se demander où on s'en va. C'est du temps pour ventiler parce que c'est difficile. C'est ça qu'on fait (Prof., temps 2).*

Troisièmement, dans certaines conditions, nous le verrons, la prescription du non-interventionnisme est justifiée par l'incertitude de l'équipe face à l'intervention à privilégier dans un contexte où d'une part, son pouvoir est mal défini, et où d'autre part, son action est visible et assujettie au regard évaluateur externe (voir 6.4.2.1). Néanmoins, on constate que le laisser faire est plus souvent prescrit au nom de l'*empowerment* et du droit à l'autonomie: une forme de pratique rejoint la compétence des acteurs qui, dans le contexte, portent la culture de l'organisme.

*[L'organisme] ça propose quelque chose de vraiment plus de l'ordre de l'organisation communautaire, du laisser vivre, quelque chose de beaucoup moins intensif comme intervention (...). Dans la philosophie [de l'organisme] pour voir comment ils interviennent, c'est pas pour dire, il se fait de l'excellent travail [là], mais c'est du travail différent de ce que moi j'ai compris que j'avais à faire [ici] (Prof., temps 2).*

Par surcroît, l'intervention de gestion de crise, parfois conséquence non intentionnelle de cette pratique, est connue et autorisée de ces acteurs. La conception de l'*empowerment* et la tradition de pratique de l'organisme donnent sens au choix du cadre d'intervention implanté. Force est de constater que la force institutionnelle agit pour imposer un modèle de pratique *connu*. Nonobstant la qualité de l'intervention réalisée dans ce contexte donné, le problème surgit lorsqu'un modèle s'impose, faisant fi de la nouvelle réalité contextuelle, des vulnérabilités, besoins et requêtes des clientes ainsi que du jugement des professionnelles. La forme d'accompagnement requis en soutien à l'*empowerment* est définie de l'extérieur. Ces constats révèlent la force culturelle dominante qui agit dans le contexte. L'analyse suivante montre comment la pratique de gestion participative et les rapports de rapport CO<->P donnent prise à cette domination culturelle.

## 6.4. La gestion participative au service de la culture de pratique dominante

Fondé sur un idéal de partage égal du pouvoir et des responsabilités entre les membres de l'équipe, le mode de gestion participatif est considéré *le plus approprié dans une ressource où on parle de pratique d'empowerment à tous les niveaux* (Coord., temps 2). Or, dans le contexte, la gestion participative comporte ses effets pervers. D'une part, elle engendre chez les professionnelles un sentiment de dispersion dans l'action et de confusion en regard de leur rôle. D'autre part, au sein de cette première équipe hétérogène où les membres ne partagent pas une même vision de l'intervention à privilégier, l'idéal de consensus donne lieu à différentes formes de décisions qui constituent autant de mécanismes au service la culture d'intervention dominante. Ainsi, l'absence de consensus conduit à la *non-décision* et à la création d'un flou, générateur de confusion et de jeux de pouvoir informels pour le contrôle de l'action. Également, on constate que dans certaines conditions, le *consensus* sert aussi d'arme au contrôle de la pratique. En dépit du discours participatif véhiculé, les processus décisionnels au sein de l'équipe structurent le rapport CO<->P sous un mode de contrôle, ce *système d'action direct* agissant, en retour, sur la structuration des rapports P<->C. Essentiellement, la gestion participative sert en quelque sorte à légitimer le pouvoir unilatéral de la coordination, donnant prise à la domination culturelle.

### 6.4.1. Le pouvoir partagé: priorités multiples, dispersion et intervention négligée

Inscrite dans la culture de travail féministe des membres de l'équipe, la gestion participative suppose que tout le monde touche à tout, que chacune soit appelée à assumer des mandats multiples: intervention, gestion et représentation extérieure. Tous les volets sont traités en équipe et les nombreuses tâches logistiques se rattachant à la réalisation des divers mandats sont réparties entre les membres. Les professionnelles doivent toutes intervenir individuellement et collectivement, élaborer les outils d'intervention, assumer des tâches techniques (achats, entretien) et d'écriture, participer aux instances décisionnelles du projet (comités de partenaires), aux C.A. et à l'Assemblée générale annuelle de l'organisme, aux visites de milieux pour connaître les partenaires locaux et aux tables de concertation locales, coordonner certains dossiers, etc. (CR-Int., janv. 02).

Or, dans un contexte d'implantation où le temps manque aux professionnelles, l'exigence reliée à cette participation tout azimut devient rapidement un objet de conflit entre elles et la

coordination. (...) *nous on disait, ça a pas de bon sens, nous on peut pas être à toutes les réunions (...). On n'a pas le temps. Pis [la coordination] maintenant, oui mais c'est important, il faut que vous soyez là. C'est sûr que c'est important, tout est important* (Prof., temps 2). À leur tour, les partenaires questionnent la participation de toute l'équipe aux comités étant donné l'essoufflement exprimé: *plusieurs partenaires questionnaient le fait qu'on était toutes à l'Assemblée des partenaires (...). Et finalement tellement questionné que nous on s'est questionné et on s'est dit, okay on va y aller en moins grand nombre* (Coord., temps 2).

Par ailleurs, des pressions s'exercent sur les professionnelles pour qu'elles participent au CA de l'organisme: un lieu où partager ce qui se vit *d'une maison à l'autre*, le projet étant considéré comme l'une des maisons de l'organisme. Pour la coordination, ce CA constitue un lieu de formation. C'est une occasion de *connaître ce que c'est un CA qui est autogéré*, les membres étant vus comme des *personnes-ressources* susceptibles d'éclairer l'équipe *par rapport à certaines manières de faire* (Coord., temps 2). C'est donc un moyen de promouvoir auprès des professionnelles le modèle de pratique de l'organisme. Par surcroît, cette forme de participation s'inscrit dans la culture de travail du milieu qu'elle connaît: *elle [coordination] aurait voulu qu'on s'implique plus. Mais ça, c'est le modèle [de tel centre de femmes]* (Prof., temps 2). Des sanctions affectives s'appliquent en cas de non participation; elle *boudait quasiment quand on y allait pas. Elle disait, je me suis encore ramassée toute seule* (Prof., temps 2).

La division égalitaire du travail favorise l'accès à l'information et la prise de contrôle de chacune sur l'ensemble des dimensions importantes reliées au travail. Or, certaines formes de participation contribuent à promouvoir les pratiques de l'organisme auprès des professionnelles, soit à l'interne (CA) ou à l'externe. Ainsi, la représentation extérieure auprès d'autres organismes qui incombe à toutes permet, selon la coordination, de *faire valoir notre analyse* et de *faire avancer un peu les dossiers, la transformation sociale, politique* (Coord., temps 2).

Malgré leur bien-fondé, ces mandats et responsabilités multiples créent un sentiment de dispersion à devoir agir dans toutes les directions. Les exigences d'une gestion participative exercent une pression supplémentaire dans un contexte où la réalité physique du déménagement des clientes comme des professionnelles, apporte déjà son lot de contraintes. Sur ce plan, la contribution de la coordination est fort appréciée par cette professionnelle. [Elle] *a été géniale à ce niveau-là, logistique du bureau, matériel, elle l'avait l'affaire, elle y est allée par là. Elle a très bien géré cet aspect-là* (Prof., temps 2). En contre partie, aucune priorisation des tâches n'est faite.

*Tout était une urgence, il fallait que tout soit fait (...) ce que [la coordination] souhaite c'est que ça roule comme si ça faisait 10 ans que ça existait, sauf qu'on est*



Quoiqu'en partie tributaire de mandats et rôles multiples, la confusion des professionnelles tient surtout à l'absence de cadre d'intervention clair pour orienter leur action. L'analyse suivante montre que dans ce contexte d'équipe hétérogène, les processus décisionnels, légitimés par une idéologie participative, participent au sentiment de confusion des professionnelles en regard de leur rôle et au contrôle de leur action.

## 6.4.2. Processus décisionnels et contrôle de l'action

L'analyse suivante montre que, forts d'une intention participative, certains processus décisionnels participent néanmoins au contrôle de l'action. Ils sont caractérisés par: 1) la *non-décision*, 2) les *pseudo-consensus* consentis en contexte de pression, ou 3) les *consensus-contrôle* qui emprisonnent dans un *Nous* interdisent le droit à la différence et freinent l'évolution.

### 6.4.2.1. La *non-décision*, la création d'un *flou* et les jeux de pouvoirs informels

Au sein de l'équipe, la non-décision prévaut en absence de consensus, ou parfois l'action, si une situation l'oblige. *Je dirais que généralement on faisait consensus ou on prenait pas de décision, on mettait la discussion sur la glace. Mis à part les fois où on devait opérer, avec ou sans consensus là, on le faisait* (Coord., temps 2). La non-décision résulte de l'échec du consensus ou de l'incertitude par rapport à l'action à privilégier. Dans les deux cas, elle engendre un délai justifié, dans un cas, par le report du sujet, ou dans l'autre, par la prescription d'attendre et de consulter une instance externe. L'analyse montre comment le *flou* créé par le délai sert la domination culturelle, notamment lorsque la non-décision porte sur la pratique des professionnelles.

D'emblée, l'ordre du jour des réunions d'équipe demeure la prérogative de la coordination: *c'était beaucoup [elle] qui décidait*. Les préoccupations de gestion et de partenariat dominent; la réunion revêt donc un caractère plus *administratif*. L'intervention figure toujours en *deuxième partie de la réunion*; ce point se trouve plus souvent *reporté d'une semaine à l'autre*, faute de temps (Prof., temps 2). Ce mode de fonctionnement rappelle celui qui prévaut au sein des rapports P<->C en contexte de RGO (voir chap. 5).

Confrontées à des situations qui commandent l'importance d'agir, à l'absence de consignes claires concernant leur rôle et au doute quant à leur droit d'agir dans le contexte, les professionnelles doivent exercer des *pressions* pour pouvoir débattre de l'intervention. *On savait pas ce qu'on pouvait accepter et ne pas accepter, on n'avait pas les mêmes opinions, fait qu'on voulait se donner du temps pour en discuter* (Prof., temps 2). Devant leur requête unanime et insistante, une réunion d'équipe chaque deux semaines est consacrée à l'intervention: *je l'ai nommée longtemps (...) mais*

*c'était comme si c'était pas entendu (...) pis un moment donné vraiment on a décidé là, là ça a été pris en considération (Prof., temps 2). Malgré ce changement qui accorde plus de temps aux échanges sur l'intervention, les débats sont peu concluants: c'est l'un de discuter là, mais un moment donné, concrètement qu'est-ce qu'on fait, prendre position. (...) on discute, okay point suivant (...) on a pas pris de décision, on fait rien (Prof., f.g.). Ils se soldent plus souvent par la non-décision. C'est moi qui prenait les notes de la réunion, le p.v. pis je disais, mais là c'est quoi la décision qu'on vient de prendre, ça fait ¾ d'heure qu'on en parle, mais il y a comme pas de décision. (...) C'était souvent dans le flou (Prof., temps 2). Selon la coordination, la difficulté à aller au bout des sujets controversés et la propension à les reporter, tient au manque de temps pour débattre, mais aussi au besoin de réfléchir davantage.*

*On n'avait jamais le temps d'aller jusqu'au bout, mais en même temps je suis pas sûre qu'on est capable d'aller au bout de ces sujets-là parce que ça change aussi dans le temps, tu as besoin d'y réfléchir, tu as besoin de le bonifier, oups tu as un autre éclairage qui fait que tu remets en question cette décision-là (Coord., temps 2).*

Face à certains sujets, la prescription de consulter les partenaires s'impose aux professionnelles: *on peut pas poser d'action parce qu'on nous dit, ben il faut faire attention, il faut prendre le temps d'en discuter, on va en parler au Comité d'intervention. On a pas le temps (Prof., f.g.). Or, ce comité, souvent animé par la coordination, siège aux six semaines, réunit un grand nombre de partenaires et, à l'instar des réunions d'équipe, se soldent par la non-décision (voir chap. 7). La directive d'attendre freine sans contredit l'action: *on était beaucoup stoppées à ce niveau-là. (...) Parce que c'était, non, il faut réfléchir, pis c'est toujours réfléchir (Prof., temps 2). Que l'inaction soit justifiée par l'empowerment (voir 6.2.3) ou l'incertitude, elle conduit aux mêmes conséquences non intentionnelles. On laissait aller et le problème devenait plus gros (...) En intervention sur le terrain là, il faut pas que tu niaises avec le puck (Prof., temps 2). Par conséquent, les professionnelles revendiquent le droit d'intervenir en fonction de leur propre jugement et de leurs compétences. On est là, est-ce qu'on peut assumer que l'équipe d'intervention est capable de faire sa job (Prof., f.g.). D'un point de vue unanime, elles conviennent que certaines situations ne peuvent attendre et requièrent une prise de risque: *il faut que tu réagisses sur le coup, quitte à ce que tu fasses une erreur (Prof., f.g.). Elles sont d'avis que la peur de l'erreur et des représailles constituent un facteur important de non-décision: j'ai l'impression que c'est beaucoup la peur de pas prendre la bonne décision, la peur des conséquences, pis la peur de dire aussi est-ce que les partenaires vont être d'accord (Prof., f.g.). Or, l'inaction protège de l'erreur: c'est une***

*nouvelle ressource, fait que de peur de poser des actions, d'avoir des conséquences qui seraient pas tout à fait correctes, on aime mieux rien faire (Prof., f.g.).*

L'équipe n'est pas à l'abri des jugements portés sur son action. Une professionnelle déplore les attributions de responsabilités formulées ou ressenties en regard de certains résultats.

*comme si tout ce qu'elles [les clientes] vivaient c'était un échec de l'intervention. (...). Elles retombent enceintes, on a manqué notre shut. Elles se trouvent pas de job, on a manqué notre shut. Pas pantoute (...) Des fois je sentais une pression, (...) à la réussite du projet, vraiment forte là. (...) Il faut que le projet marche pis nous autres, on a des affaires à démontrer. Pis dans ce temps-là je trouvais ça lourd, je me disais, ben là wow là (Prof., temps 2).*

Cette peur de l'erreur est tributaire de facteurs à la fois contextuels, individuels ou institutionnels. Les enjeux reliés à l'échec du projet sont importants pour tous les partenaires qui y ont investi temps et argent. Cette peur peut être exacerbée pour l'organisme responsable de l'intervention, considérant qu'au départ, un intérêt important est de voir reconnaître ses pratiques d'*empowerment* (voir chap. 7). La grande visibilité du projet exacerbe sans contredit la pression à la réussite et la peur de l'échec. Selon la coordination, une grande source de pression tient au fait de se retrouver *sous la loupe*, à la fois des médias, des partenaires locaux, de la recherche: *le fait que [le projet] était sous la loupe, ça met beaucoup de pression supplémentaire sur tout le monde, chacun des partenaires* (Coord., temps 2). Le caractère expérimental du projet ajoute aussi au stress vécu.

*Un projet expérimental ça met la pression, on a une pression de réussir. (...) on le sent un peu de tout le monde et c'est une pression épouvantable, c'est un stress supplémentaire, pour moi ce serait à corriger s'il y a d'autres projets pouvoir un peu faire notre expérience à l'ombre là, avant d'être obligé de sortir au grand jour (Coord., temps 2).*

L'équipe doit actualiser son mandat en collaboration avec d'autres partenaires. Sa liberté d'action est donc circonscrite par les conditions d'un partenariat regroupant des acteurs très hétérogènes, un contexte largement propice à l'expression des points de vue multiples en regard de l'intervention (voir chap. 7). Ce partenariat peut s'avérer une ressource du fait qu'il procure un contexte riche en expertises diverses, comme en témoigne cette professionnelle: *c'était ben intéressant d'avoir de l'expertise comme ça. Mais ça c'est vraiment pour moi le point le plus positif* (Prof., temps 2). Une autre se sent stimulée par les différentes formes de pensée et la possibilité de *se comprendre dans nos différences* (Prof., temps 2). Par ailleurs, l'hétérogénéité des partenaires peut, dans certaines conditions, devenir une contrainte et générer de la confusion. Ainsi, la coordination reconnaît que l'apport des partenaires dans le cadre du *Comité Intervention*, est très



*aidant pour le concret, l'aide technique au quotidien*, mais quand les points de vue ne sont pas trop divergents. Quand l'équipe n'est pas certaine du pouvoir d'agir dont elle dispose (*droit de veto, marge de manœuvre*), elle cherche une solution permettant de tout concilier: *quand les points de vue étaient trop divergents ça nous aidait pas du tout, on se disait, comment on va concilier tout ça* (Coord., temps 2). En contrepartie, *le fait que l'équipe d'intervention ne soit pas au courant des attentes des partenaires* constitue, pour elle, un obstacle à l'intervention (Coord., temps 2). Ainsi, la position inconnue des partenaires ou leurs points de vue multiples ne règle pas l'incertitude. Par conséquent, la non-intervention prévaut, les professionnelles n'étant pas autorisées à se donner une ligne directrice et à agir en fonction de leur propre jugement.

La prescription d'attendre et de consulter les partenaires, ainsi que les attributions de responsabilités externes pour justifier les directives de la coordination, contribuent à attribuer aux partenaires un pouvoir décisionnel sur l'intervention et, par conséquent, un pouvoir d'approbation et de sanction en regard de l'action des professionnelles. Il en résulte une confusion importante en regard de leur groupe de référence. *Ça ce que ça fait c'est que tu as, combien de partenaires, 17. T'as l'impression que t'as 17 boss* (Prof., f.g.). L'idée de s'en remettre à tous et chacun pour décider ne fait pas sens: *on va-tu prendre le téléphone pis appeler tous les partenaires un moment donné, il se passe telle affaire, on va faire ça, est-ce que c'est correct ?* (Prof., f.g.).

Le rôle d'interface joué de la coordination exacerbe ce sentiment de confusion en regard du pouvoir décisionnel de l'équipe. Bien que les partenaires n'exercent pas une influence directe sur l'intervention, les requêtes implicites ou explicites de chacun sont reçues par la coordination comme des demandes, voire des exigences multiples; sa volonté de satisfaire tous et chacun, se traduit par des directives qui contribuent à contrôler l'action des professionnelles.

[Les partenaires exercent-ils un pouvoir sur l'intervention...] *Peut-être pas directement et clairement comme ça sauf que, moi de ce que je voyais c'est que [la coordination] voulait comme essayer (...) de répondre aux exigences, de satisfaire les demandes des partenaires, fait que oui elle prenait beaucoup en considération leur opinion, (...) il fallait comme satisfaire aussi tout le monde, ça aurait été difficile de prendre une décision qui allait pas dans le sens des partenaires* (Prof., temps 2).

Dans ces conditions, la question du pouvoir réel dont l'équipe dispose demeure *floue* pour les professionnelles: *de qui on relève là (...) c'était une autre chose qui était floue, on sait pas trop (...)* (Prof., temps 2). Or, en contrepartie, le constat de décisions d'intervention prises par l'équipe montre qu'elle dispose d'un pouvoir décisionnel et qu'elle se l'octroie dans certaines conditions. Par exemple, la décision d'implanter des structures collectives formelles n'est pas soumise à la

consultation des partenaires mais résulte de directives claires de la part de la coordination. Ainsi, devant la certitude des moyens requis dans des situations qui renvoient à la compétence culturelle des décideurs (approche structurelle de l'*empowerment*, *empowerment-résultat*), la prescription d'agir dans une direction donnée prévaut, plutôt que celle d'en appeler à une instance externe (partenaires). L'équipe dispose, structurellement, d'une marge de manoeuvre importante pour agir (voir chap. 7) et elle en use d'ailleurs pour implanter un cadre d'intervention consonnant avec sa vision, ce, sans recourir à la consultation (voir 6.1 et 6.2).

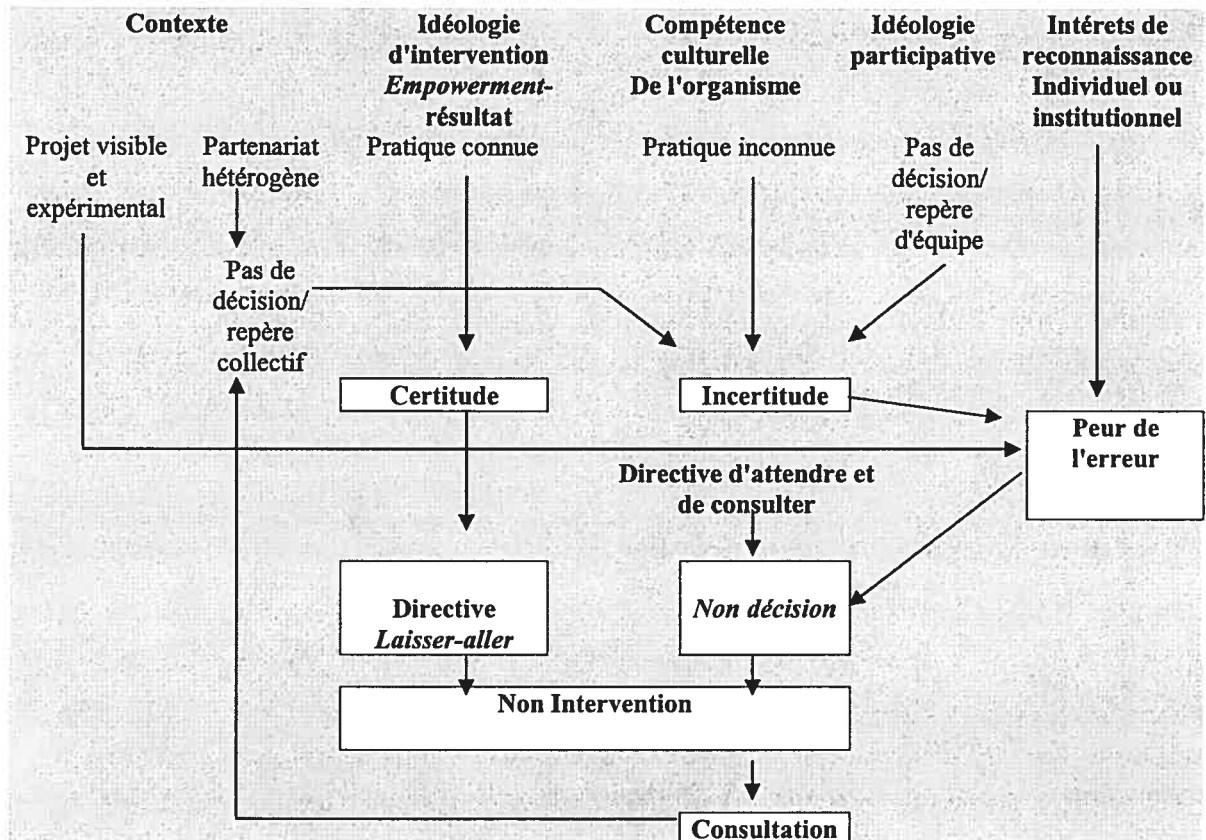
Ce constat conduit à formuler l'hypothèse que la non-décision résultant de l'incertitude est tributaire de l'incompétence culturelle de l'organisme et de la coordination à agir dans certaines situations ou du manque de reconnaissance de celle des professionnelles qui ne disposent pas de l'autonomie pour décider elles-mêmes de l'action à privilégier. L'absence de direction et la confusion qui en résultent participent à l'état de fatigue extrême vécue par les trois professionnelles de la première équipe (Voir 6.5.2.2 en page 349).

*Ça marche pas parce l'équipe, il y a quelque chose qui se passe avec notre coordination. (...) les vraies affaires c'est qu'il y a de l'incompétence pis pour moi c'est pas grave l'incompétence mais c'est quand c'est pas nommé et qu'ils se responsabilisent pas en face de ça. On va regarder qu'est-ce qu'il y a comme problème, il y a ça qui manque, comment on va le résoudre. (...) C'est pas le travail qui fatigue. (...) C'est de ne pas être reconnue, de pas être entendue, c'est d'avoir des messages contradictoires, de ne pas être capable de faire ce que tu veux faire au niveau de l'intervention. C'est d'avoir un cycle de violence dans le silence total (...) La fatigue c'est un conflit de direction (Prof., temps 2).*

La non-intervention est parfois liée à la certitude et parfois, à l'incertitude qui génère la peur de l'erreur et, par conséquent, freine l'action (voir Figure 19 en page 326). Peu importe ses conditions de production, la non-décision constitue une contrainte majeure. Elle laisse les professionnelles dans le *flou* ou *dans l'ambigu* en regard de leur rôle: (...) *de la clarté. Moi, c'est mon besoin depuis le début* (Prof., temps 2). L'absence de repères clairs génère de l'insécurité lorsqu'elles sont confrontées à une situation qui leur pose problème *compte tenu de cette décision-là, de cette absence de décision, comment on anime notre réunion, comment on présente ça. On le sait pas. On est nerveuses* (Prof., f.g.). En contrepartie, ce flou octroie une marge de manoeuvre aux acteurs et donne lieu à des jeux de pouvoir informels au sein du rapport CO<->P. Ainsi, le questionnement-contrôle ou les blâmes adressés aux professionnelles contribuent à l'établissement de règles implicites. Sans être nommées clairement, ces règles s'imposent. *Il y avait comme une restriction qu'on sentait, qui était pas nommée comme telle* (Prof., temps 2). Par exemple, une règle tacite consiste à limiter l'intervention informelle: *[la coordination] m'a déjà reprochée quelque*

chose (...) elle pensait qu'après 5 heures, moi je répondais à la porte (...) il fallait pas trop être disponible (...) c'est comme si on répondait trop aux demandes des femmes, c'est pas le cas là (Prof., temps 2).

Figure 19. Incertitude, peur de l'erreur et non-décision: les facteurs en jeu.



Parmi ces règles implicites, celle de ne pas établir de rapport dans l'espace privé des clientes (cour, logement), prévaut en vertu du droit à l'intimité et ce, en dépit des requêtes inverses des clientes. (...) *les filles étaient dehors. Il y a le côté que tu veux respecter leur intimité et en même temps les filles, elles veulent, parce qu'eux autres elles pensaient que je voulais pas leur parler* (Prof., temps 2). Aucune décision formelle n'est prise lors de la première année concernant le lieu privilégié pour le suivi individuel, mais les valeurs véhiculées par la coordination sont claires.

*Moi ma position là-dessus, chose certaine l'observation sur l'entretien de la maison pour moi ça va à l'encontre de mes valeurs, ça c'est évident. Chez-toi c'est chez-toi, tu as droit à une intimité. Tu invites les gens que tu veux bien dans ton logement, ça pour moi c'est une notion sacrée. Et je veux bien aussi qu'il y ait des liens qui soient plus intéressants entre intervenantes et participantes mais en même temps je pense qu'il y a des limites. Je trouve qu'il faut essayer d'éviter les occasions de conflit*

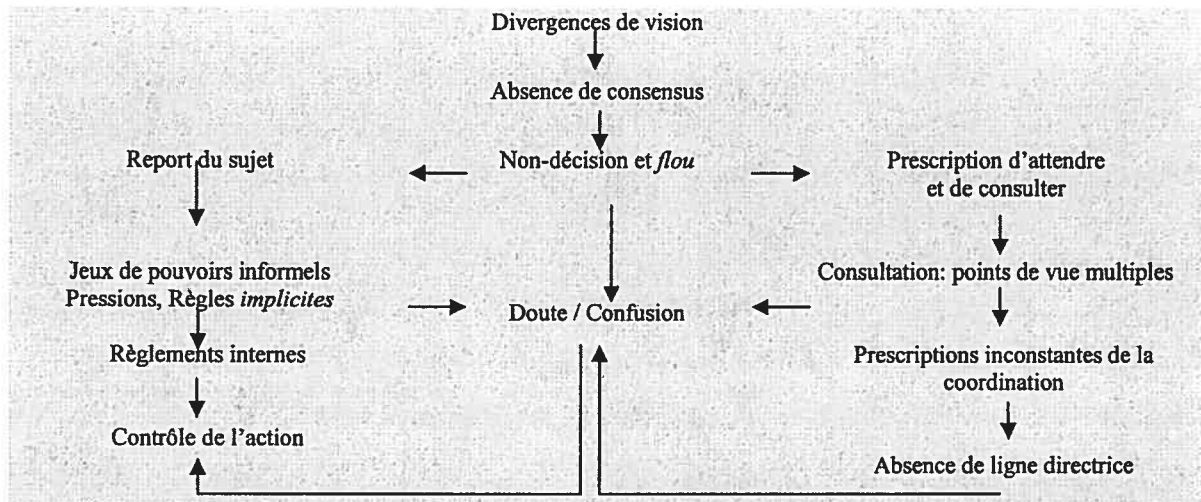
*d'intérêt ou de conflit d'allégeance, quand tu es trop amie avec une des résidentes. À la limite ça peut peut-être avoir des conséquences sur la relation, elle entre les pairs ou peu importe (Coord., temps 2).*

Malgré les pressions ressenties, l'absence de ligne directrice maintient le doute sur ce qu'il faut faire: *j'avais l'impression (...) d'être constamment en train de me dire, c'est tu correct si je fais ça. J'ai-tu droit de faire ça (Prof., temps 2).* Le manque de *constance* dans les prescriptions exacerbe la confusion. *C'était difficile de savoir qu'est-ce que je peux faire (...) ça changeait d'une fois à l'autre et c'était pas constant, il y avait pas de constance (...) un moment donné c'était non, non, on va pas chez les filles. Après ça c'était comme, ben oui okay c'est correct. Puis non (Prof., temps 2).* Bien que cette professionnelle use de son jugement, elle reste confuse. *La fille elle m'appelle le matin en disant, (...) il faut absolument que je te vois, ça va pas, peux-tu venir faire un tour. Ben oui je vais y aller. Pis là, c'est tu correct (Prof., temps 2).*

Dans certains cas, la divergence de points de vue au sein du rapport CO<->P conduit à recourir à des moyens d'ordre instrumental. *Pis les accompagnements, c'est tellement litigieux [dans l'équipe] qu'on va se faire une politique d'accompagnement. (...) Dans le sens que c'est comme perçu, je le sais pas, j'ai de la misère à dire si les gens trouvent ça insignifiant, trouvent ça infantilisant (Prof., temps 2).* Le recours aux règles clarifie la pratique des professionnelles, mais contribue aussi à l'uniformiser et à la contrôler. La deuxième version des *Règlements internes* élaborée par la deuxième équipe, s'inscrit dans cette perspective, allant jusqu'à préciser le lieu d'intervention (bureau) pour le suivi individuel, objet de conflit au sein de la première équipe. Ces pratiques instrumentales se situent également au cœur des rapports entre les membres de la deuxième équipe et des rapports entre la coordination et les co-gestionnaires du projet (partenaires) en contexte de lutte (voir chap. 7).

Le schéma suivant illustre les conséquences de la non-décision (voir Figure 20 en page 328). Quelles que soient les conditions qui conduisent à recourir à cette stratégie, elle laisse sans repères clairs, génère le doute et la confusion et octroie aux acteurs une marge de manœuvre pour déployer des stratégies de contrôle. Paradoxalement, la non-décision émerge d'une volonté de partage égal du pouvoir, mais donne lieu à une prise de décision unilatérale de la part de la coordination et au contrôle de l'action des professionnelles, soit à l'inverse de l'*empowerment*.

L'analyse suivante montre que les jeux de pouvoir au sein du rapport CO<->P contribuent parfois à l'émergence de certains consensus, lesquels, consentis sous pression, dissimulent, sous la forme de *pseudo-consensus*, l'exercice d'un pouvoir unilatéral au service de la culture dominante.

Figure 20. Non-décision, Création d'un *flou*, jeux de pouvoir et contrôle de l'action

#### 6.4.2.2. Les *pseudo-consensus* consentis sous la pression

Dispersées dans l'action, les professionnelles disposent de peu de temps pour débattre de leur rôle et pour réfléchir avant d'agir. Par surcroît, la gestion des urgences, résultant en partie du non-interventionnisme, mobilise dans l'action au détriment de la réflexion. *On n'avait pas le temps de faire vraiment un débat sur c'est quoi notre vision de l'intervention (...) On était trop dans le ici, maintenant là, à gérer les urgences pour pouvoir se le dire* (Prof., temps 2). Le stress généré par les exigences multiples affecte toute l'équipe: le temps pour prendre du recul manque et les décisions se prennent vite.

*ça se décide tout dans un stress au travail et ça c'est pour tout le monde, les 3 intervenantes et la coordination, l' faisait en 1/3 de temps ce qui aurait pris 3 fois plus de temps. Alors c'est sûr qu'aussi les décisions, ça se prend vite, est-ce que tu as le temps de prendre un recul pour regarder ça, pas nécessairement parce que tu es dans le jus tout le temps, tout le temps* (Prof., temps 2).

Devant l'absence de recul, le rationnel idéologique invoqué par la coordination pour justifier certaines interventions ou non-interventions (ex. au nom de l'autonomie), suffit parfois à rallier. *C'est sûr qu'avec une logique de même [empowerment] tu dis, ah oui c'est vrai que même moi-même je finis par adhérer parce que quand tu es dans le stress, ben oui la logique, ça se tient bien* (Prof., temps 2). Dans d'autres cas, les tactiques d'argumentation viennent à bout des professionnelles: *[la coordination] a le tour (...) on subit les pressions et on accepte comme involontairement* (Prof., temps 2). Les professionnelles ressentent souvent une pression à se rallier

au point de vue de la coordination. Le propos suivant, entourant la production des *Règles d'Art de vivre*, traduit le processus par lequel la pression s'exerce.

*On était toujours dans des situations où ça allait tellement vite qu'on n'arrivait pas à articuler comme il faut pourquoi on n'était pas d'accord avec l'idée. Comme on n'arrivait pas à l'articuler et qu'elle, elle articulait, ben qu'est-ce qui passait, son opinion à elle. Fait qu'on se retrouvait obligées de faire certaines affaires (Prof., temps 2).*

Dans des conditions, les consensus ne sont pas toujours vécus comme tel.

*Par consensus, je sais plus qu'est-ce que ça veut dire ce mot-là. Excusez. Je crois pas qu'il y ait un réel consensus dans cette équipe-là. Oui, il y a comme un peu une acceptation de cette situation-là, disons que si on amène un point de vue et puis bon, ça finissait par le point de vue de la coordination là (Prof., temps 2).*

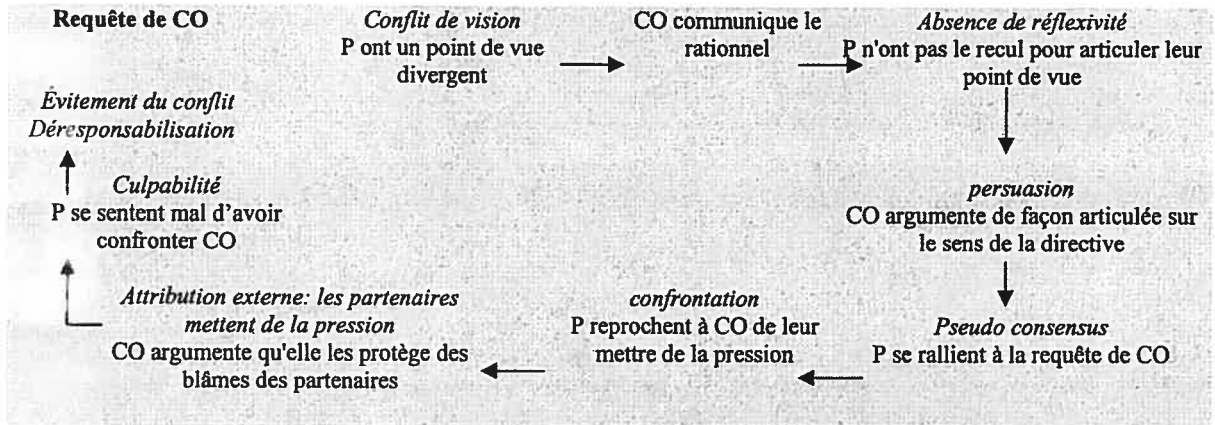
Devant certains pseudo-consensus obtenus, les professionnelles communiquent leur sentiment de pression à la coordination qui, en retour, attribue la responsabilité de cette pression aux partenaires. L'intention altruiste de la coordination engendre un sentiment de culpabilité chez les professionnelles, met fin à la confrontation et, par conséquent, écarte le conflit. Du point de vue de cette professionnelle, le discours altruiste qui consiste à justifier les décisions prises *pour leur bien* est une négation de sa responsabilité: *toujours nous dire que c'est pour nous autres qu'elle fait les affaires* (Prof., temps 2).

*Pis en plus, on n'était pas fines de dire, crime (...) tu nous as mis de la pression. Parce qu'elle disait, ben non ce que j'ai voulu faire c'est vous éviter des remontrances des partenaires en revenant. Fait que là tout de suite on se sent cheap de lui avoir donné le mauvais rôle, c'était toujours de même (Prof., temps 2).*

Pour sa part, la coordination reconnaît avoir dû mettre de la pression en raison des *pressions extérieures* qu'elle *subissait* elle-même, sans, par ailleurs, s'attribuer un rôle d'*influence* sur l'intervention. *Mon influence, c'est pas une influence plus qu'une pression que j'ai dû, qui était sur moi et que j'ai dû transmettre un peu, parce que c'est toujours à moi qu'on posait la question, comment se fait-il que ça ce n'est pas fait, etc.* (Coord., temps 2).

Justifiées par la pression externe des partenaires, plusieurs décisions unilatérales concernant l'intervention à privilégier, prennent la forme de pseudo-consensus. Dans de telles conditions, la culture dominante, via la rationalité de la coordination (CO), s'impose aux professionnelles (P). (Voir Figure 21 en page 330). Ce processus d'attribution de responsabilités externes face aux requêtes de changement et ses conséquences, est observé aux deux niveaux de systèmes: il caractérise ce rapport CO<->P et le rapport P<->C au sein de la deuxième équipe (chap. 5).

Figure 21. Directive, Absence de réflexivité et rationalité imposée



Selon cette professionnelle, l'habileté d'argumentation de la coordination se nourrit d'écoute stratégique.

*Je vais te donner un exemple de comment la décision s'est prise. [La coordination] stratégiquement elle nous demande toujours notre opinion d'abord. Tout le temps. Moi j'ai tout observé ça. Elle nous demande notre opinion, on se compromet, elle écoute et là elle arrive et elle nous dit qu'elle a pas réfléchi sauf que c'est super argumenté. Je la vois dans les comités des partenaires et je le vois que c'est pas si facile que ça d'argumenter parce qu'elle a pas pu tout prévoir, c'est pas vrai qu'elle y réfléchit pas là. Lâche-moi là (Prof., temps 2).*

Il en résulte un sentiment de ne pas être vraiment écoutées: *j'ai l'impression qu'elle renforce ses arguments à mesure qu'on parle. C'est pas vrai que j'ai l'impression qu'on est écouté tant que ça.* L'interaction suivante montre comment la stratégie de l'argumentation est utilisée dans une lutte de pouvoir entre deux membres de l'équipe, en vue de décider de faire, ou non, un bilan d'équipe. À l'instar de la professionnelle, un membre de la coordination voit la nécessité de faire un bilan, or, l'autre refuse, invoquant le manque de temps. Une joute d'arguments s'engage jusqu'à épuisement d'un des deux membres, lequel finit par se rallier.

*Je vais te donner un exemple ben clairement là. Quand [la nouvelle intervenante et la nouvelle coordonnatrice] sont arrivées, moi je voulais qu'il y ait un bilan et [la coordination] disait, on n'a pas le temps de faire un bilan d'équipe. Elle parlait de quelque chose comme une journée au mieux. Une journée. Moi j'étais, une journée pour faire un bilan d'un an de travail. C'est n'importe quoi. Je comprenais pas. [L'autre coordonnatrice] était d'accord avec moi qu'il fallait un bilan. Ben j'ai vu [la coordination] dans le bureau [de l'autre], debout, [l'autre] pendant 20 minutes qui argumentait sans arrêt. Mais tu sais, (...) ça fait 20 ans qu'elle est intervenante, ça fait 20 ans qu'elle travaille dans le communautaire, elle en a-tu des arguments tu penses. Elle parlait jusqu'à temps que [la coordination] soit étourdie et qu'elle fasse, okay debord. Ça, c'était la stratégie (Prof., temps 2).*

Cette professionnelle déplore cette loi du plus fort. *Fait que les décisions, ça se prend de même [dans l'équipe] c'est au plus fort la poche. (...) Moi je m'excuse là, mais j'ai pas cette énergie-là, j'ai pas envie de tout argumenter. Je suis pas de même* (Prof., temps 2). Alors que la recherche de compromis semble possible dans le rapport avec les autres membres de l'équipe, il en va autrement dans le rapport avec la coordination.

*Je trouve que des fois un peu de bonne volonté, ça aide là, qu'on s'assoit et là on se rend compte qu'on a pas la même opinion. (...) Comment on se rend dans le milieu. Pis avec [la coordination] j'avais l'impression que c'était tout ou rien. Fait que c'était difficile aussi. Je vivais pas ça avec [les autres membres de l'équipe], j'avais l'impression que quand on discutait on s'assoit à 3 et on essayait de trouver un compromis à 3* (Prof., temps 2).

Cependant, toutes n'exercent pas la même influence sur la coordination. Les nouveaux membres de l'équipe, en raison de leurs liens avec la coordination, n'ont pas toujours à lutter autant pour faire reconnaître leur point de vue.

*Pourquoi qu'aussitôt que [la nouvelle intervenante] est arrivée, [elle] qui a plus de crédibilité que nous autres, aussitôt qu'elle le dit, ça passe. Nous autres on se fait chier à essayer de la convaincre pendant je sais pas combien de temps. (...) [Comment ça se fait ?] [La nouvelle] a travaillé au centre des femmes (...) avec [la coordination] et [elle] l'aime beaucoup et elle a beaucoup de respect pour elle. Pis [la nouvelle coordonnatrice], ben c'est l'amie de [la coordination]* (Prof., temps 2).

Enfin, le propos suivant montre que certains *pseudo-consensus* consentis suite à une joute d'arguments, prennent la forme de décision formelle d'équipe, voire de *loi* qui s'impose et qui n'autorise pas de retour en arrière.

*Elle [la coordination] maniait tellement l'art de, comment j'expliquerais ça, c'est tellement facile pour elle d'argumenter et de jouer avec les mots qu'un moment donné tu sais même plus ce que tu étais en train de dire, sur quoi tu argumentes, tu finis par te rallier. Des fois tu en viens à dire, okay c'est correct pis après ça tu y repenses et tu dis, j'étais pas d'accord avec ça. Pis là ben si tu y reviens, elle dit, là c'est écrit dans le P.V., on a pris cette décision-là, je vois pas pourquoi on reviendrait là-dessus, pis là elle te fait sentir cheap pis inconséquente, inconstante et tout ce que tu veux. Pis tu reviens pas là-dessus* (Prof., temps 2).

Alors que ce *pseudo-consensus* résulte du pouvoir d'argumentation de la coordination, une fois devenu décision formelle d'équipe, il est utilisé comme force collective pour justifier et maintenir la pression à agir dans la direction voulue. L'analyse suivante montre comment d'autres formes de consensus, résultant plutôt d'une décision collective, participent au contrôle de l'action.

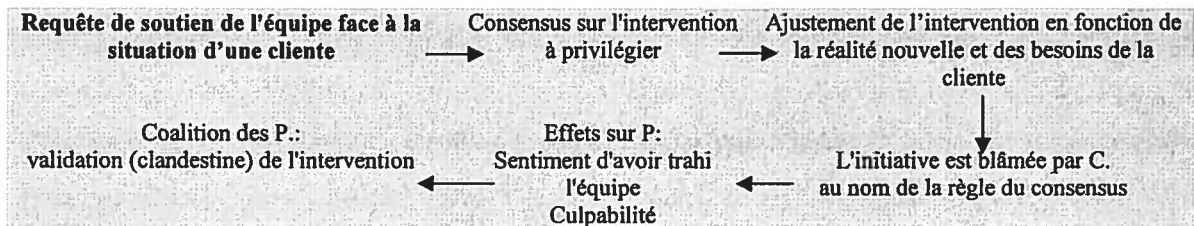


### 6.4.2.3. Les *consensus-contrôle* ou le *NOUS* emprisonne

La gestion participative a parfois ses effets pervers même quand l'équipe semble en arriver à un réel consensus en regard d'une action à privilégier. L'incident suivant illustre comment ce consensus s'érige parfois en *loi* au sein de l'équipe et contrôle le rapport P<->C.

Suite à une demande initiale de soutien formulée par une professionnelle, l'équipe fait consensus sur l'intervention à privilégier auprès d'une cliente. Or, le moment venu, la professionnelle décide d'intervenir autrement pour s'ajuster aux nouveaux besoins de la cliente. *On s'entend en réunion d'équipe parce que je demande du soutien (...) Mais sur le moment j'ai changé d'idée, il me semble que l'intervention, ça veut dire de s'ajuster aussi.*<sup>21</sup> Or, le reproche formulé génère chez elle un sentiment de culpabilité et de trahison: *[la coordination], le seul commentaire qu'elle a trouvé à me dire c'est, mais c'est pas ça qu'on avait discuté en équipe (...) c'est pas ça qu'on avait dit. (...) Fait que là je devais me sentir super en faute (...) j'avais trahi l'équipe* (Prof., temps 2). La réaction vive invalide son action: *c'est pas une catastrophe là, je l'ai accompagnée là-dedans (...) Je me disais, il me semble que l'intervention était bonne.* Cependant, l'initiative d'accompagnement fait sens du point de vue unanime des autres professionnelles. Leur silence devant la coordination, puis, leur approbation clandestine par la suite, montrent la force du contrôle exercé dans le contexte: *les filles [intervenantes] ont pas trop réagi, après elles sont venues me voir plus les unes après les autres pour me dire, écoute c'était ben correct ce que tu as fait et tu as ben fait. Les deux m'ont dit que j'avais ben fait. Mais on l'a pas dit en équipe* (Prof., temps 2) (voir Figure 22 ci-dessous).

Figure 22. Consensus d'équipe, contrôle de la professionnelle, coalition clandestine



Ainsi, au nom de la culture participative, la force du *Nous* consensuel (équipe) domine le *Je* (professionnelle), limitant ainsi la marge de manœuvre des professionnelles à user de leur jugement et à décider de leur propre chef, dans une situation particulière. Liée par une décision collective, elles n'ont plus le pouvoir de transformer leur action en fonction de l'évolution des situations, ni par

conséquent, la possibilité d'offrir une réponse ajustée aux besoins variables de la cliente. Cette force du *Nous* agit sur la mobilisation des professionnelles. Les sanctions (blâmes) vécues suite aux initiatives non conformes au consensus exacerbent la peur de l'erreur, laquelle contribue certes à augmenter le contrôle collectif.

*J'avais tout le temps l'impression qu'il fallait que l'équipe soit d'accord tout le temps avec ma façon d'intervenir. Avec comment j'étais en train d'intervenir mettons, si j'interviens avec une participante, je fais quelque chose, ben j'avais tout le temps peur d'être prise en défaut, d'avoir fait quelque chose de pas correct ou je sais pas quoi. C'est fatigant ça. Je peux-tu juste avoir la paix (Prof., temps 2).*

La pression du *Nous* incite à développer une pratique uniforme, productrice des conséquences non intentionnelles observées au sein du rapport collectif P<->C. Le jugement collectif domine et structure l'action: *j'avais l'impression qu'il fallait que j'intervienne pour 4 des fois. J'avais l'impression dans mon bureau là que quand j'intervenais qu'il fallait que je pense, qu'il fallait que mon intervention soit cohérente vraiment au bout avec l'équipe* (Prof., temps 2). L'analyse des processus décisionnels au sein de la deuxième équipe révèle clairement ce phénomène (voir chap. 7). La conformité au *Nous* compromet, chez les professionnelles, leur droit à la différence. Or, un tel contrôle questionne. Est-il tributaire des valeurs féministes véhiculées ? Pas forcément. *Je comprenais pas parce que quand j'ai travaillé à [tel] centre féministe et elles ont des pratiques communes, chacune a son style d'intervention. (...) C'était accepté. (...) On est différentes et c'est correct* (Prof., temps 2). L'analyse de l'incident renforce plutôt l'hypothèse que le *consensus* peut, au nom des principes de gestion participative, être utilisé à des fins de contrôle de l'action. Légitimé par une gestion participative, il sert la culture d'intervention dominante. En effet, dans l'incident analysé, on constate que le blâme portant sur le bris de *consensus*, concerne une initiative d'accompagnement de type *faire-avec*, contraire au consensus obtenu et, à la culture d'*empowerment-résultat* véhiculée.

#### 6.4.3. Les conséquences: conformité, dissonance et clandestinité

Paradoxalement, la gestion participative pourtant axée sur le partage égal du pouvoir, produit l'inverse. Au terme des luttes marquées par des processus de *non-décision*, de *pseudo-consensus* ou de *consensus-contrôle*, l'unilatéralité de la coordination prévaut plus souvent: *jusqu'à date c'est ses décisions qui finissent par être celles qui sont prises* (Prof., temps 2). Son habileté à argumenter contribue à imposer une rationalité unique. *Elle peut avoir toutes les bonnes raisons.*

---

<sup>21</sup> L'expérience vécue au sein du rapport dyadique P<->C est analysée plus en profondeur au chapitre 8.

*Elle est plus forte que moi, rationnel, et elle va me faire à plate couture parce que j'ai pas ça* (Prof., temps 2). Les directives d'intervention font fi de leur propre jugement professionnel, au profit de principes idéologiques désincarnés. Le contrôle exercé freine l'apport de leur différence et de leur compétence au développement de l'intervention. Les professionnelles partagent toutes un même sentiment de contrôle en regard de leur action. Ce vécu s'exprime de différentes façons: le sentiment d'avoir *un rôle très encadré* et de *ne pas avoir assez de marge de manœuvre* (Prof., temps 2) ou encore celui de ne pas être *libre* de son intervention, d'être *prisonnière* (Prof., temps 2). Le contrôle engendre chez celle-ci le sentiment d'être *étouffée* dans sa *créativité* (Prof., temps 2).

Ainsi, la domination culturelle produit chez les professionnelles une forme d'aliénation qui conduit à agir en fonction d'une rationalité externe. *Je sais pas si c'est à cause qu'on était soumises, qu'on avait intégré des choses, on se stoppait soi-même, même si on était toute seule dans notre bureau avec la fille. C'est comme si on avait intégré un code moral d'intervention qui était strict* (Prof., temps 2). Ce contrôle externe exercé sur leur action, génère le sentiment de perdre leurs propres repères personnels pour agir. *Un moment donné tu finis par faire oui, selon la logique de l'empowerment et tu sais, tu perds de vue un moment donné tes propres référents jusqu'à temps que tu t'assois, tu prends du recul et tu dis, wow là ça a pas de sens* (Prof., temps 2).

La conformité des professionnelles aux valeurs dominantes et directives de la coordination est en partie tributaire de leur difficulté à prendre du recul pour articuler elles-mêmes leur vision de l'intervention. Or, cette absence de recul donne force au contrôle exercé. D'emblée, les nombreuses tâches reliées à l'implantation et les pressions exercées pour prioriser les tâches instrumentales accentuent la propulsion à l'action plutôt qu'à la réflexion. Or, le temps de réflexion pour dégager le sens de l'intervention, en anticiper les conséquences ou l'évaluer, est non seulement négligé, mais contrôlé. Les professionnelles dénoncent les comportements d'obstruction, agissant comme contraintes à leur réflexivité individuelle ou collective, notamment le contrôle de leur espace privé et le contrôle du rapport entre professionnelles.

L'incident suivant illustre l'intrusion de la coordination dans le bureau de la professionnelle, ce, malgré sa consigne de *ne pas déranger*, alors qu'elle tente en vain de s'accorder quelques minutes pour préparer son intervention: *tu veux juste te remettre un peu dedans, prendre 5 minutes la porte fermée, mais là la porte va s'ouvrir 3 fois (...) Ah ben là (...) as tu photocopié telle affaire, as-tu pensé à appeler, et toi tu as ta petite pancarte ne pas déranger s'il vous plaît sur ta porte mais ça c'est un fantôme, ça existe pas* (Prof., temps 2). Une autre dénonce l'intrusion dans les échanges collectifs entre les professionnelles.

*On pouvait pas tant se voir parce qu'il y avait comme un interdit (...) À chaque fois qu'on se voyait, parce que la porte était fermée parce qu'on voulait parler de nos affaires, elle arrivait, cogner, elle attendait pas qu'on dise oui, elle ouvre la porte okay. C'est comme tu sentais tout de suite qu'elle était mal là. Coup donc, c'est quoi. Pis là on devait passer à l'action, trouver des solutions pis tout ça (Prof., temps 2).*

La réaction d'obstruction de la coordination face aux échanges qui échappent à son contrôle, introduit une forme d'interdit: *elle réagissait toujours quand on se rencontrait juste les trois. Elle voulait pas s'occuper de l'intervention, mais si on s'en occupait sans elle, elle réagissait fortement (...) Ça entre nous autres c'était quasiment interdit (Prof., temps 2).* Or, les professionnelles considèrent ces moments indispensables. Sans cet espace de réflexivité permettant, selon l'expression de chacune, le *debriefing* ou la possibilité de *nommer* leur vécu ou *d'évacuer avec les collègues*, le risque est grand d'adopter une approche *projetante* (Prof., temps 2). Ces échanges contribuent aussi à l'émergence de nouvelles idées d'intervention. Cependant, leur force collective peut s'avérer menaçante si ces idées ne s'inscrivent pas dans la logique dominante.

*C'est arrivé avant où on se rencontrait les 3 intervenantes pour jaser de l'intervention et [la coordination] arrivait pis un moment donné, elle avait eu une réaction comme, ben là, comment ça vous vous rencontrez et moi je suis pas là, je veux pas que ça devienne vous 3 contre moi. Mais c'était pas ça, c'était juste l'intervention et on avait besoin de se rencontrer et il me semble que c'était juste normal. Fait qu'il y a un bout de temps où quand on était en train de jaser nous 3 et [la coordination] arrivait, il y avait comme un malaise parce que là on voulait pas qu'elle se sente exclue, on était juste en train de jaser de l'intervention ou on arrivait en réunion d'équipe en disant, on en a jaser et on pense que telle affaire ce serait l'fun. Ben là vous êtes braquées, vous vous êtes préparées. Fait que c'était difficile à ce niveau-là, on disait, regarde, on est pas braquées c'est juste qu'on en a discuté et on arrive avec une proposition et on veut en parler (Prof., temps 2).*

En contexte de conflit de visions entourant l'intervention, l'alliance des professionnelles est perçue comme une coalition, et le rapport CO<->P, comme un rapport patron-syndicat. *Elle disait qu'on avait l'air d'un syndicat qui arrivait avec nos demandes toutes faites (Prof., temps 2); elle pense qu'on décide des choses ensemble et qu'on arrive en bloc avec une décision (Prof., f.g.).* Leur absence d'autonomie pour décider de l'intervention est dénoncée. *Elle se donne le mandat d'être au courant de toutes les décisions qu'on prend pis de prendre part à toutes les décisions (...) elle peut pas faire ça (...) par rapport à l'intervention, j'entends (Prof., f.g.).*

Le contrôle exercé donne d'abord lieu à des réactions de conformité puis de transgression (interventions clandestines) chez les professionnelles. Contraintes à agir en fonction d'une rationalité externe discordante par rapport à leur lecture de la réalité et des besoins, elles sont

rapidement confrontées à la dissonance cognitive. L'analyse de quelques incidents montre les stratégies qu'elles déploient comme mécanismes de réduction de dissonance, afin de reprendre un contrôle sur leur action. Elles consistent soit à changer la *signification* de l'action, à changer le *contexte* de l'action ou encore à changer l'*action* en faisant fi des valeurs dominantes.

Dans cette situation, la reprise du pouvoir de la professionnelle consiste à résoudre le déséquilibre en donnant aux conséquences de son action contrainte, une *signification* positive. Ainsi, devant les contraintes à la réflexion en vue de préparer le suivi individuel, la professionnelle décide de partager la lecture de ses notes avec la cliente: *c'est pas des farces en règle générale la fille, elle venait et je disais, attends-moi un petit peu dans le corridor, j'allais chercher le dossier et je disais, viens-t'en pis là on regardait ça ensemble* (Prof., temps 2). Cette stratégie devient consonante avec sa volonté initiale de prendre le temps de réfléchir l'intervention réalisée et de planifier celle qui suit. La contrainte est donc utilisée de façon productive. Elle oriente vers une action de co-évaluation et de co-planification, soit une action plus partagée et axée sur la prise de pouvoir de la cliente. (...) *j'avais pris ça en me disant, c'est correct, on va regarder ensemble ce que j'ai écrit pis es-tu d'accord avec ça, c'est tu de même que tu l'as vécu et tout ça*. La rencontre reprend ainsi son sens, permettant, à partir des objectifs fixés, de mettre en relief le chemin parcouru par la cliente. *Fait qu'on regardait ça ensemble, je disais, on s'est laissée sur ces objectifs-là. Là j'avais une fille grosse de même en avant de moi ou qui prenait ben de la place parce qu'elle avait réussi* (Prof., temps 2). Non intentionnellement, la stratégie adoptée rend la contrainte productive pour le rapport P<->C et pour l'*empowerment* de la cliente.

Une autre stratégie consiste à *changer le contexte* de son action, soit à ajuster les conditions structurelles de son rapport avec la cliente (temps, espace). La professionnelle réalise que les conditions du contexte transforment l'intervention en contrainte. *C'était rendu que ça m'arrangeait quand une fille se présentait pas à son rendez-vous (...) c'était trop le tourbillon là. Pis un coup rendu avec les filles c'était toujours l'affaire que j'aimais le plus, ça c'était clair* (Prof., temps 2, p.6). Ainsi, elle échappe à ces conditions en changeant son horaire de façon à pouvoir intervenir à l'abri de l'envahissement, des requêtes de tâches et de l'intrusion de la coordination:  *finalement c'était rendu que j'aimais mieux faire mes interventions le soir parce que je savais que j'allais pas être dérangée* (Prof., temps 2).

Également, le soutien informel dans la cour se vit parfois en dehors des heures formelles de travail et porte fruit: *à partir du moment où on a pu être sur le terrain (...) c'est vers 5, 7 heures ou 9 heures du soir, ou parce qu'on finissait nos affaires, mais il s'en passait des choses et là il s'est*

*créé un climat de confiance, c'était comme plus dans la vraie vie* (Prof., temps 2). Cette présence est considérée importante pour créer un rapport différent avec les clientes qui ont vécu des expériences plus difficiles en contexte de service d'aide. *Pour eux autres, c'est un parent autoritaire (...) Donc c'était défaire ça* (Prof., temps 2). Bien que la présence *sur le terrain* soit exigeante, les professionnelles ont le sentiment de faire ce qu'elles aiment et souhaitent faire. *On est dans ce qu'on veut parce que là on est avec les femmes* (Prof., temps 2).

Certains contextes d'intervention permettent plus facilement aux professionnelles d'échapper au contrôle et d'intervenir en fonction de leur propre jugement. Par exemple, devant la prescription initiale de ne pas faire d'intervention *psychosociale* et de centrer le suivi individuel sur le projet de vie (soit la sphère étudiante-travailleuse), cette professionnelle fait le constat qu'elle ne peut *découper une personne par sphères* et, par conséquent, décide d'intervenir comme elle le pense dans l'espace privé de son bureau. *Ça a créé une intervention en pièces détachées, ce qui est vraiment anti-intervention. (...) Jusqu'à temps qu'un moment donné c'est comme, bon je ferme la porte et ça fait, hey moi je vais être l'intervenante, ce que je suis là. Voyons donc* (Prof., temps 2).

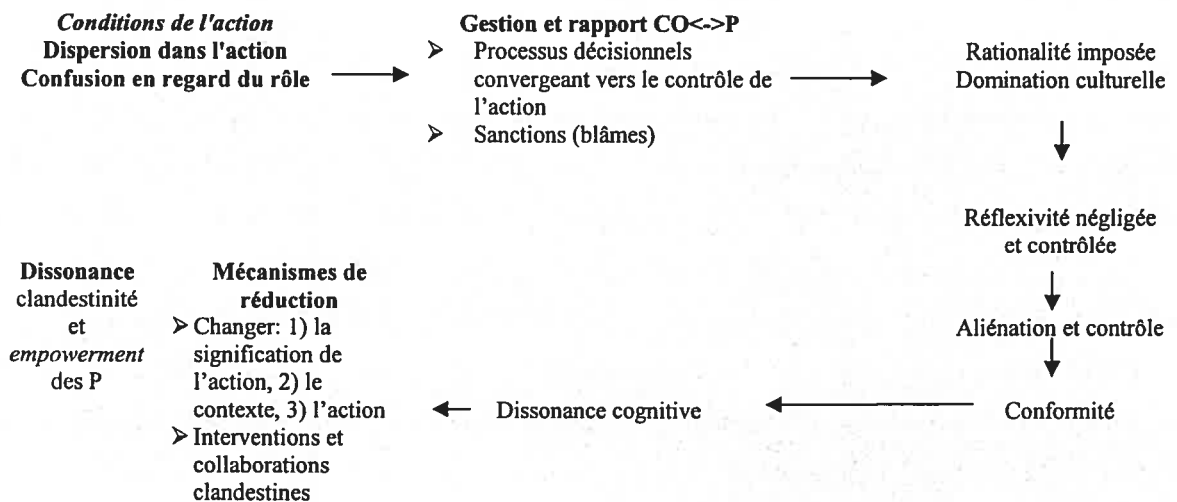
Ainsi, en dépit des forces de contrôle en jeu, les professionnelles usent graduellement de la marge de manœuvre dont elles disposent, pour contourner certaines règles implicites ou prescriptions en regard de l'intervention. Elles développent en cachette des stratégies consonantes avec leur propre vision de leur rôle. Or, ces actions, déviantes par rapport aux valeurs dominantes, se font d'abord à l'insu de toutes. Puis, graduellement, plus fortes du lien de confiance qui s'établit entre elles, elles partagent leur réalité clandestine: *vraiment dans la confiance, on s'est dit, sais-tu quoi, moi là un moment donné quand j'ai dit que je m'en allais faire telle affaire là, ben, je suis allée chez la fille*. Elles constatent qu'elles ne sont pas seules à déroger et qu'elles partagent les mêmes valeurs: *Là on se rendait compte qu'on n'arrêtait pas de déroger parce qu'on était pas pantoute d'accord avec ça* (Prof., temps 2). Quoique révélée entre elles, cette transgression demeure à l'insu de la coordination.

Enfin, la clandestinité se vit aussi dans la création de liens de collaboration avec des partenaires externes qui ne font pas partie du projet. Confrontée à la réalité particulière de certaines clientes et à un cadre d'intervention mal ajusté, voire trop normatif, cette professionnelle consulte des intervenants ayant une expertise utile ou partageant une même vision de l'intervention. *Il y a des façons d'intervenir avec des personnes marginalisées (...) Il y a des façons différentes de s'intégrer (...) On pousse pour les faire rentrer dans le moule ou on accepte qu'elles soient en dehors de la norme ? (...) [Ici], c'est très normatif* (Prof., Notes, Tél., 7-12-01). Dans un contexte

où la logique des principes domine celle de la réalité et des besoins, elle préfère *faire ses affaires* sans en parler: *je me serais faite dire, oui mais on a peut-être un partenaire [du projet] qui aurait pu nous aider. C'était comme s'il fallait toujours passer par les partenaires avant* (Prof., temps 2).

Dans tous les cas, l'intervention ou la collaboration clandestines permet aux professionnelles d'échapper au contrôle, de retrouver un sens à leur action et de renouer avec leur fonction d'aide et leurs intérêts. Or, en dépit des effets productifs de tels mécanismes, la clandestinité et le contrôle exercé demeurent dissonants en regard des valeurs d'*empowerment* ou de gestion participative véhiculées (voir Figure 23 ci-dessous).

Figure 23. Mécanismes de réduction de la dissonance cognitive: conditions et conséquences



Ces conséquences non intentionnelles soulèvent un paradoxe important considérant les principes d'*égalité* ou de *justice* qui fondent tant l'approche d'*empowerment* dominante que la gestion participative. Devant la discordance entre ces principes et l'expérience de contrôle vécue au sein de l'équipe, les professionnelles réclament leur autonomie. *Ici on a une responsabilité partagée ben, je veux mon autonomie. Pis je veux être capable de faire mes affaires pis pas demander la permission à tout le monde tout le temps* (Prof., f.g.). Or, l'analyse suivante montre que, malgré certaines ressources en jeu, différents facteurs agissent pour contrer le processus d'*empowerment* collectif des professionnelles sur l'intervention.

## 6.5. Vers une reprise du pouvoir des professionnelles

Certaines conditions favorables permettent aux professionnelles de créer une alliance et de retrouver un certain pouvoir sur leur action. Or, certains obstacles freinent leur possibilité d'agir pour transformer les conditions incapacitantes de leur action, ces conditions donnant prise au *statu quo* de la domination culturelle qui s'exerce à travers le rapport de pouvoir CO<->P.

Différentes ressources agissent en soutien direct aux professionnelles et à l'intervention. Parmi celles-ci, la rencontre de supervision, réunissant les trois professionnelles et une personne extérieure agissant à titre de superviseuse, constitue un lieu privilégié pour la réflexivité sur la pratique. Cette structure formelle, autorisée durant la période de mai à juin 2001, elle vise à :

*a) faire un retour sur les pratiques d'intervention, b) mieux se situer par rapport aux interventions, c) obtenir un regard extérieur sur celles-ci, d) confronter nos interventions, e) nommer les insatisfactions et les limites de nos interventions, f) ventiler sur les difficultés et réussites observées, g) le tout dans un climat sécure et respectueux (Offre de service, 22-02-2001).*

Dans un contexte où les professionnelles partagent un même sentiment de souffrance, ce lieu de supervision s'avère surtout un soutien *pour parler* de ce qu'elles vivent: *ça avait à voir avec l'urgence. Comment veux-tu intervenir si tu as même pas de place où évacuer* (Prof., temps 2). Le témoignage de leur cheminement permet d'identifier les phases du processus d'*empowerment* vécu, un processus similaire à celui que décrit Breton (1999a). La mise en place d'un contexte de dialogue au sein de ce comité, favorise l'émergence d'un processus de *conscientisation* et d'*action* qui consiste essentiellement: 1) à nommer leur réalité subjective et reconnaître leur vécu commun en regard de l'intervention et dans leur rapport avec la coordination (conscience sociale), 2) à identifier leur réalité objective et reconnaître les contraintes communes à leur action (conscience collective), 3) à reconnaître leurs différences comme une ressource pour l'intervention, 4) à user de leur marge de manœuvre individuelle pour prendre du pouvoir sur l'intervention (interventions clandestines), et enfin, 5) à vouloir agir pour transformer les conditions de leur action.

Or, malgré leur conscience et leur volonté de transformer les conditions de leur action, les contraintes au processus d'*empowerment* collectif sont fonction des luttes menées au sein des deux systèmes d'action (direct et indirect). D'une part, les professionnelles ne parviennent pas à agir seules sur les conditions incapacitantes de leur contexte de travail. D'autre part, elles sont confrontées à l'absence de ressources ou de moyens d'action externes pour soutenir leur action, ce, en raison des conditions d'isolement dans lesquelles elles se retrouvent. Dans un contexte où elles n'ont plus l'espoir d'un changement possible, elles démissionnent.



L'analyse suivante montre que la réflexivité des professionnelles sur leur action et la conscientisation collective en regard des conditions de cette action, constituent des ressources importantes au processus d'*empowerment* des professionnelles, mais s'avèrent insuffisantes pour transformer le rapport CO<->P et leur système d'intervention.

### 6.5.1. Une conscientisation collective qui porte fruit

L'analyse suivante montre que la démarche de conscientisation collective des professionnelles porte fruit. Elle favorise la reconnaissance de leurs différences dans l'action et la découverte de leurs similitudes en regard de la réalité vécue au sein du rapport CO<->P.

La rencontre formelle de soutien, autorisée par la coordination, permet aux professionnelles d'apprendre à reconnaître et à apprécier leurs différences: *le fait qu'on était dans le comité de soutien, ça nous a permis d'entendre la différence et aussi de s'apprécier, de se connaître* (Prof., temps 2). Ce mouvement de découverte se fait aussi à travers les expériences de co-animation vécues. Le constat des conséquences productives de certaines interventions, renforce cette appréciation des différences. *Je me disais, (...) t'aurais pas fait ça de même, mais ça marche (...) moi à partir du moment que je vois que ça marche, je remets jamais en question. Parce que ça marche, elle a son style, moi j'ai le mien* (Prof., f.g.). La différence de l'une exerce sur l'autre une sorte de synergie qui propulse à apprendre et à agir: *je le vois que les filles ont trippé (...). C'était fou. On est différentes, mais j'apprends pis ça me donne du guts* (Prof., f.g.).

La différence est vécue comme une source d'enrichissement mutuel. *On s'apporte des choses mutuellement dans nos différences, c'est ça que j'adore moi* (Prof., temps 2). Alors que les divergences de vision au sein du rapport CO<->P agissent plutôt comme contrainte, l'hétérogénéité des professionnelles s'avère une ressource compte tenu de leur capacité à accueillir leurs différences et à les mettre au service de leur objectif commun: la réponse aux besoins des clientes. *Dans le fond ce qu'on veut c'est les mêmes choses sauf qu'on prend les moyens différents dans l'intervention* (Prof., temps 2).

Graduellement, cette reconnaissance ouvre sur la mise à contribution des compétences de chacune et la recherche de complémentarité dans l'action: *(...) j'avais dit à [l'autre intervenante] moi j'anime pas ce bout-là (...) [Elle] elle est super ben là-dedans. (...) J'avais l'impression qu'on était différentes pis là je fais non, on est complémentaires. Ça fait-tu du bien dans la vie ça* (Prof., f.g.). Ce contexte de dialogue leur permet enfin de partager leur réalité. *Le comité de soutien a permis d'ouvrir, parce qu'on ouvrait même pas entre nous autres (...). Quand on était les trois*

ensemble, ça dérangeait. Même ça on s'est coupées de l'aide qu'on pouvait s'apporter (Prof., f.g.). Il en résulte une sorte de *diffusion d'énergie*, le développement d'une alliance et le sentiment de former *une équipe au moins à trois*, ce, même si elles ne peuvent pas tant se voir parce qu'il y avait comme un interdit (Prof., temps 2). Malgré le peu de temps disponible pour l'échange informel, elles l'utilisent pour s'aider à prendre du recul et à évaluer leur action.

*Au niveau de l'intervention, les 3 intervenantes, je pense qu'on s'est beaucoup solidifiées et il y avait une belle dynamique, c'était l'fun, il y avait beaucoup de support aussi entre les 3. Quand je sortais d'une intervention que j'avais besoin de parler, j'allais m'asseoir des fois 10 minutes soit dans le bureau [de l'une] ou dans le bureau [de l'autre] pis là je ventilais et on avait beaucoup de support, beaucoup de feedback aussi par rapport à nos interventions (Prof., temps 2).*

Ce sentiment de complémentarité et l'ouverture à apprendre les unes des autres ouvre sur une volonté commune d'oser intervenir malgré les contraintes vécues.

*Si on dit qu'on a de l'autonomie, qu'on ose (...) Les 3 filles, on commence à peine à se reconnaître dans nos styles d'intervention, dans nos personnalités, à se laisser aller là-dedans, à apprendre les unes des autres, pis là, moi j'ai comme une super ouverture à ça, je me dis ça serait l'fun. Là c'est le temps (Prof., f.g.).*

Or, malgré leur volonté, certaines conditions font obstacle à leur autonomie. Leur démarche de supervision leur permet de développer une *conscience collective* qui consiste à reconnaître que leurs problèmes sont fonction des conditions de leur action. Notamment elles réalisent qu'elles vivent une réalité semblable au sein du rapport CO<->P. Elles ont peur de nommer et se sentent coupables de le faire (Voir 6.5.2.2). Devant cette crainte, elles se donnent des conditions pour faciliter le partage de leur vécu.

*Un moment donné j'ai dit, je me sens pas en sécurité. Pis là [la superviseure] a voulu savoir, [elle] est très bonne pour reformuler (...) quand on n'ose pas dire les choses. (...) Mais j'ai dit, non je suis pas sécurisée dans les murs [de la ressource] (...) On a commencé à parler de ce qu'on vivait avec [la coordination] et là on s'est tellement senties mal après là, on se sentait tellement coupables que là tu recules hein et après on réalise, là c'est [la superviseure] qui a proposé que ça se fasse chez elle (Prof., temps 2).*

Désormais à l'abri du contrôle de la coordination, les trois professionnelles sont plus enclines à s'ouvrir alors qu'au début, les interactions étaient caractérisées par le silence de deux d'entre elles, plus difficilement capables de confronter l'autorité. Leur prise de recul par rapport à l'action ouvre sur une conscience des contradictions qui existe entre les principes d'action dominants et la logique des situations et besoins des clientes. Elles reconnaissent être toutes trois isolées. Nommer leur réalité est vécu comme un processus de libération: *c'est en commençant à en*

*parler avec [la personne-ressource] qu'on a commencé nous à se libérer aussi. Moi un moment donné j'ai décidé de faire à ma façon aussi et je me suis dit, elle [la coordination] dira ben ce qu'elle voudra là, j'en ai rien à foutre (Prof., temps 2). Fortes de cette alliance, elles s'accordent le droit d'intervenir en fonction de leur propre jugement: chacune un moment donné on a lâché prise. Ça a fait, hey moi je vais ben faire ce que je veux. Je vais travailler avec ce que j'ai devant moi (Prof., temps 2). Par surcroît, leurs actions autonomes ont des conséquences positives sur le rapport P<->C. Et je me rappelle quand j'ai décidé de prendre des décisions par moi-même, les filles [clientes] avaient beaucoup apprécié (Prof., temps 2). Ces résultats restaurent le sentiment de confiance en soi: j'ai pris confiance en moi dans l'intervention parce que j'ai eu à cacher beaucoup d'affaires. Fait qu'en me taisant et en faisant à ma tête pis en voyant que ça marchait (Prof., temps 2). Ils renforcent la volonté d'ajuster le mandat en fonction des besoins des clientes, et par conséquent, de se soustraire aux valeurs dominantes malgré les conséquences anticipées. Là je me suis dit, je m'attends que je vais être réprimandée ou je sais pas, mais pour qui je travaille moi ici, pour les femmes. Bon, c'est ce que je fais. Les femmes m'apprécient. Je vais appliquer mon mandat. J'ai dit, ça là ça va faire de toujours avoir à comment agir (Prof., temps 2).*

La conscience collective de leur différence et de leurs compétences conduit les professionnelles à vouloir agir sur les conditions de leur action pour retrouver un pouvoir décisionnel sur l'intervention. Or, malgré leur conscience collective et leur sentiment d'avoir une force collective d'agir, dans les faits, les actions posées en vue de transformer ces conditions, incluant un ajustement du rapport de pouvoir CO<->P, échouent. Quoique nécessaire à la transformation sociale, la *conscientisation* ne suffit pas.

*C'est beaucoup là où on a pris le temps de nommer ce qu'on vivait et de dire, je pense qu'on s'est rendu compte qu'on vivait les 3 la même chose. (...) Fait que là on était plus solides les 3, fait qu'on a nommé plusieurs choses, ça a permis de voir un peu qu'il y a des choses qui fonctionnent pas mais c'est parce qu'on a pas le temps de réfléchir à l'intervention (...). Ça apportait beaucoup à ce niveau-là et d'un autre côté (...) moi je trouvais ça difficile parce qu'il y a des prises de conscience qui se font mais il y a comme rien qui change (...) Tu prends conscience des affaires qui ont pas de bon sens mais on pouvait pas le changer parce que c'était comme ça, parce que [la coordination] est pas d'accord (Prof., temps 2).*

### **6.5.2. Les obstacles à l'action transformatrice**

L'analyse qui suit montre que, malgré les efforts qu'elles déploient, les professionnelles ne parviennent pas à *faire une différence*, soit à changer les conditions incapacitantes de leur action.

Certaines conditions freinent: 1) leur capacité d'agir seules face à leur système d'intervention et 2) leurs possibilités de recourir à du soutien externe.

#### 6.5.2.1. L'impossibilité d'agir seules pour contrer les conditions incapacitantes

D'emblée, les professionnelles veulent agir pour définir leurs priorités d'action, retrouver un rythme de travail moins effréné et exercer un pouvoir décisionnel sur leur intervention. Ainsi, devant les directives d'agir justifiées par des pressions externes ou les prescriptions d'attendre pour consulter avant d'agir, les professionnelles revendiquent l'importance de s'en remettre à la compétence de l'équipe et de recourir à leur propre jugement pour décider. Confrontées aux besoins, requêtes et conséquences de la non-décision et du laisser-aller, elles veulent se donner en équipe une ligne directrice, décider et poser *des actions* même si ce n'est *pas l'idéal* puis, se réajuster s'il le faut. *Au moins on aura fait quelque chose. Parce qu'en attendant, on fait rien de peur de se tromper. (...) Ça a pas d'allure* (Prof., f.g.). Elles peuvent assumer le risque de faire des erreurs. *Moi je considère que je suis une bonne intervenante. Je peux faire des erreurs, c'est ben correct d'en faire, mais je suis une personne qui est capable de reconnaître qu'elle fait des erreurs.* Or, le contrôle de leur action constitue, pour celle-ci, un bien plus grand risque: *si on m'empêche tout le temps d'agir, je vais en faire encore plus d'erreurs, ça c'est évident* (!-3, f.g.).

Devant le *statu quo* de la situation malgré leurs requêtes, les professionnelles veulent agir, mais différents facteurs génèrent un sentiment d'*impuissance*: 1) leur requête d'agir collectivement pour influencer la source de pression externe est vaine, 2) leur vécu au sein du rapport CO<->P n'est pas entendu et 3) le rapport de pouvoir n'est pas reconnu et, par conséquent, ni les responsabilités de la coordination dans la production des conséquences non intentionnelles.

#### *La requête d'agir sur la source externe de pression*

L'action proposée pour que l'équipe agisse sur la source de pression externe invoquée par la coordination pour justifier les exigences posées, n'est pas retenue. Visiblement, l'identité de ceux qui détiennent le pouvoir et mettent tant de pression reste floue. Cette professionnelle propose de regarder la situation avec eux. Or, l'idée que l'équipe affirme ses possibilités et limites d'action auprès des mystérieux partenaires ne *passé pas* auprès de la coordination.

*(...) j'étais plus capable d'arrêter de pleurer, j'étais épuisée. (...) je pleurais et je disais, est-ce qu'on peut décider que c'est pas la job qui va nous mener mais nous autres qui va définir la job, qu'on peut s'asseoir toutes les 4 avec je sais pas qui, qui met tant de pression que ça, si c'est [le bailleur de fonds], si c'est les partenaires, je sais pas qui. Leur dire, écoutez, là nous autres on planifie, on fait une projection pour l'année prochaine, on fera pas plus que qu'est-ce qu'on propose là et ça c'est déjà en masse. C'est-tu clair, c'est ça qu'on peut faire. C'est ça qu'on peut faire*

*dans les limites de ce qu'on est. Et ça passe pas. C'est comme ça ne passe pas. C'est comme si je lui [coordination] demandais d'être fine ou je sais pas quoi, mais ça passe pas (Prof., temps 2).*

### ***L'expression du vécu au sein du rapport CO<->P***

Les tentatives d'agir sur le rapport CO<->P sont vaines. Une professionnelle confie avoir eu le *courage* de transmettre à la coordination les constats issus de leur démarche de supervision.<sup>22</sup>

*Je me suis sentie assez forte aussi pour dire, les constats, c'est ça. C'est ça qui s'est passé dans le comité. Non, on a pas parlé d'intervention, on a parlé du climat pourri qu'il y a ici. J'ai pas dit climat pourri, mais j'ai parlé des tensions à l'interne, que c'était difficile la communication et tout ça. (...) On lui a jamais dit qu'on parlait du climat tendu, on a toujours eu peur de lui dire jusqu'à temps qu'on ait le courage de lui dire. Elle s'imaginait qu'on parlait d'intervention (Prof., temps 2).*

Ce rapport énonce: 1) quelques constats sur leur état actuel, 2) les besoins à combler et les actions à prendre, 3) les hypothèses et un diagnostic à valider et enfin, 4) une analyse globale. Les énoncés sont regroupés dans un tableau synthèse qui permet de constater l'ampleur des besoins et défis qui découlent principalement des problèmes reliés à la gestion interne de l'équipe et au rapport CO<->P (voir

Tableau 18 en page 345). En guise d'analyse globale, la superviseure mentionne les pièges et les défis associés à la réalité structurelle du projet, et reconnaît qu'il y a un risque que l'équipe subisse indûment la pression des attentes diverses et cumulatives des partenaires, mais elle rappelle le mandat respectif des professionnelles et de la coordination.

*Par ailleurs, tout en ayant une responsabilité et un lien d'imputabilité large envers l'organisme (comités partenaires), de par leur formation, leur tempérament et leur mandat, les intervenantes sont au service des besoins et préoccupations des résidentes et de leur rythme. Pour sa part, la coordination est située à l'interface entre les besoins et les préoccupations des membres de son équipe, d'une part, et de l'autre, ceux des partenaires. Dans un contexte de projet novateur et pilote, le défi consiste à continuellement équilibrer et arrimer les besoins et préoccupations de ces deux groupes (Rapport de la superviseure, 2001).*

Or, cette évaluation de la superviseure externe ne réussit pas à faire une différence. Cette professionnelle s'étonne en voyant la réaction paradoxale de la coordination face au rapport bilan transmis. *[La personne-ressource] avait fait un bilan de tous les effets (...) Moi j'ai dit, mon Dieu*

---

<sup>22</sup> Ce comité prend fin en juin 2001 avec le dépôt d'un rapport synthèse, en raison des conditions structurelles suivantes: départ prématuré de la première professionnelle pour congé de maternité, début des vacances d'été, projet d'embaucher à l'automne 2001, un deuxième membre à la coordination, responsable de l'intervention.

[la coordination] elle va réagir (...) Et c'est comme si là, super souriante. Là je fais, il y a quelque chose qui va pas. Recevoir tout ça et c'est comme ça (Prof., temps 2).

Tableau 18. Constat sur l'état actuel des professionnelles, Besoins et Actions à entreprendre

<b>Constats sur l'état actuel</b>	
<b>Constats sur l'état général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fatigue constante et parfois extrême,</li> <li>• niveau très élevé de stress,</li> <li>• symptômes de dépression incluant des symptômes physiques,</li> <li>• inquiétudes (...) pour leur santé mentale et physique,</li> <li>• sentiment d'être brûlées.</li> </ul>
<b>Gestion des tâches et reconnaissance du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'appréhension face à ce qu'il faut faire,</li> <li>• Sentiment de manque continu de temps pour arriver à tout faire ce qui est prévu à la programmation</li> <li>• Sentiment de manque de reconnaissance réelle de leurs capacités en tant qu'intervenantes</li> </ul>
<b>Réalité vécue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de confiance en soi sur le plan professionnel; appréhension face au jugement et à la nécessité de se prouver face à tout un chacun sur les divers comités de [partenaires]</li> <li>• Sentiment d'abdication face à la possibilité que les choses changent</li> <li>• Démotivation et désirs naissants d'abandon</li> </ul>
<b>• Besoins et actions à entreprendre pour les combler</b>	
<b>Gestion du temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limiter les heures de travail supplémentaires accumulées; exigences particulièrement non adaptées et excessives pour une travailleuse enceinte ou avec enfants en bas âge</li> <li>• alléger la pression sur les intervenantes (...) alléger et rééquilibrer leur charge de travail individuelle et collective</li> </ul>
<b>Mandat centré sur la réalité des clientes et des professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les bornes de leur mandat seraient à vérifier"</li> <li>• ralentir le rythme (...) et l'arrimer davantage à l'évolution des intervenantes auprès des résidentes, voire au rythme d'adaptation d'intégration et d'implication croissant des résidentes elles-mêmes, plutôt que l'inverse</li> <li>• heures de bureau ou d'accueil pas adaptées aux besoins des résidentes et les intervenantes n'ont pas le temps pour les rencontres sans rendez-vous</li> <li>• l'intervention des résidentes semble de plus en plus secondarisée au Profit des autres tâches et responsabilités</li> </ul>
<b>Rapport CO&lt;-&gt;P:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contradiction entre le discours sur la collégialité et la gestion participative et l'exercice du pouvoir hiérarchique</li> <li>• un mode de gestion basé sur le il faut.</li> <li>• l'ajout d'une Responsable à l'intervention ne doit pas signifier l'ajout d'un autre niveau de critique, d'une source de pression et de contrôle au sens négatif du terme</li> </ul>
<b>Contradiction Exigence et contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besoin de respecter le style et l'autonomie de chacune tout en favorisant le soutien et le développement de l'équipe qu'elles constituent</li> <li>• besoin que l'organisme reconnaisse et respecte leur Professionnalisme et leur rôle de premier plan dans la réalisation de ses objectifs; reconnaissance des bons coups individuels</li> <li>• besoin non seulement d'être entendues mais que cela se traduise par des changements concrets durables</li> </ul>
<b>Reconnaissance de l'individualité et de l'autonomie Professionnelle des professionnelles au sein de l'équipe</b>	
<b>Dimensions reliées au partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lourdeur d'un comité d'intervention (10 personnes); Est-ce que chaque membre du comité Intervention est autorisé à remettre en question ou à critiquer la façon d'intervenir des intervenantes</li> <li>• besoin de clarifier et de faire respecter les rapports hiérarchiques et d'imputabilité propre à l'organisme</li> </ul>

Cette réaction engendre le questionnement, la peur et la perte d'espoir face au changement possible: quand j'ai parlé à [la personne-ressource] parce que j'ai eu peur, [elle] a dit, ben non, je l'ai

*trouvée très ouverte. J'ai dit, même [elle] est prise dans la manipulation et la séduction. Et c'est comme c'est sûr qu'il y a rien qui a changé (Prof., temps 2).*

En dépit des stratégies déployées pour dénoncer la contradiction qui existe entre le contrôle exercé par la coordination et son discours participatif, le rapport CO<->P ne s'ajuste pas et ce *statu quo* démobilise les professionnelles: *tu sais, on dit, il faut que tu collabores mais en même temps ça fait ça de même. Nous, on est mal pris parce qu'on sait plus comment le dire. (...) On a réalisé qu'on essaie plus de se mobiliser maintenant (Prof., f.g.).*

#### ***Négation du rapport de pouvoir CO<->P et déresponsabilisation***

L'un des facteurs en obstacle à la transformation du rapport CO<->P apparaît relié à la négation de l'asymétrie des pouvoirs entre acteurs au sein de ce rapport et à la déresponsabilisation qui en résulte. Ainsi, la coordination reconnaît mal le pouvoir formel dont elle dispose ni, par conséquent, les conséquences qui résultent de son action. Le pouvoir au sein de l'équipe est considéré *variable*, fluctuant selon les situations et les dispositions de chacune. De son point de vue, le pouvoir relié à son titre ou statut formel ne fait pas de différence.

*L'influence varie selon la situation, des fois c'est moi qui avais plus de pouvoir, des fois c'est une autre, c'était variable le jeu d'influence là, c'était pas nécessairement lié au titre. Il y a aussi des fois où une était un petit peu plus en forme, elle parlait un peu plus fort (...). Le jeu était variable. Je dirais pas qu'il y en a une qui était plus forte, on était toutes des têtes fortes et on l'est encore, toutes des têtes fortes, ce qui est intéressant. On finit par avoir toutes sortes de tactiques, il y en a qui parlent pas fort mais qui ramènent la discussion tant et aussi longtemps qu'il y a pas une réponse (Coord., temps 2).*

Confiant qu'elle porte le titre de coordination pour la première fois, cette coordonnatrice n'associe pas son rôle d'influence à ce statut, précisant qu'elle a *plus misé sur ses expériences de gestion collective et de travail avec les pratiques d'empowerment*. L'influence qu'elle exerce est, de son point de vue, plutôt tributaire des pressions externes qu'elle subie ou encore du désir variable des professionnelles de plaire à la coordination: *est-ce qu'on doit nécessairement plaire à la coordination, je sais pas ça dépendait de nos expériences qu'on avait vécues (Coord., temps 2)*. Or, pour les professionnelles, le statut formel de la coordination joue sans contredit un rôle important dans leur décision de se rallier à sa position. Cependant, ce statut n'agit pas avec autant de force chez chacune. Comme en témoignent les trois professionnelles, la capacité de confronter l'autorité est tributaire de leur expérience de travail, de leur niveau d'expérience et besoin de reconnaissance, de leur capacité individuelle de s'affirmer, des réactions de l'autorité elle-même face à la confrontation et de la capacité des professionnelles de faire face à ces réactions.

*Quand on parle de consensus, il y en avait pas parce que (...) souvent les 3 filles pensaient de façon similaire (...) les [deux autres] filles le disaient au début, (...) [elles] se soumettaient parce que pour eux autres, [la coordonnatrice] c'est une boss, elles la voyaient comme une boss. Donc, on peut pas contredire, si elle dit quelque chose (Prof., temps 2).*

*[Telle intervenante] avait un rapport peut-être un peu différent mais moi probablement des expériences de travail que j'ai avant, quand la coordonnatrice, elle parle c'est correct, tu sais, c'est elle qui décide. Fait que j'avais de la misère à dire, ben non, je suis pas d'accord. (...) Je me disais, c'est elle la coordonnatrice, c'est elle qui décide. (...) C'était quand même difficile pour moi de tenir mon bout et [la coordonnatrice] quand tu vas pas dans le même sens qu'elle, elle pouvait comme réagir, se braquer aussi, fait que moi j'avais tendance quand elle se braquait à dire, okay c'est beau, c'est correct (...) On avait besoin de beaucoup justifier notre idée quand on amenait quelque chose (Prof., temps 2).*

*[Cette intervenante] c'était difficile, elle des fois, elle pouvait avoir une position pis elle le sait, quand [la coordination] avait parlé, elle pouvait changer d'idée, pis moi aussi, il y avait un poids, on sentait une pression à se rallier (Prof., temps 2).*

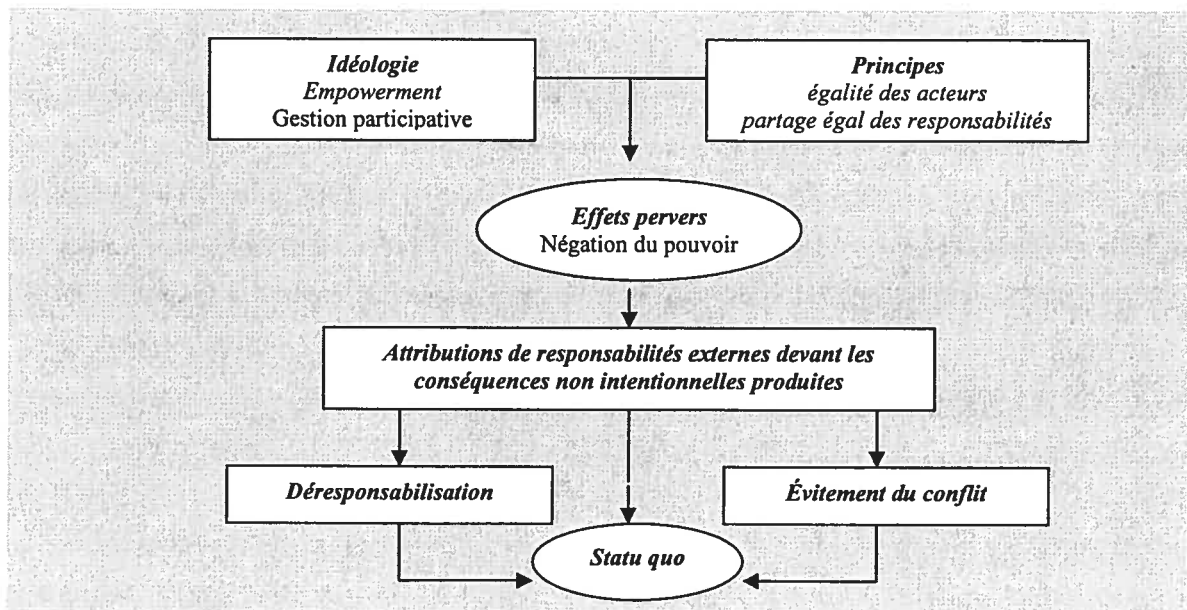
En dépit de leurs différences, le pouvoir *subtil* de la coordination finit par agir sur toutes, notamment en raison: 1) des réactions de désapprobation devant les initiatives contraires aux prescriptions unilatérales, 2) des formes de contrôle résultant des différents processus décisionnels en jeu dans l'équipe ou encore 3) des enjeux psychologiques au sein du rapport CO<->P (voir 6.5.2.2). Or, ce contrôle vécu est fort dissonant en regard de la culture participative véhiculée: *des fois je me dis, coup donc moi on me dit qu'on travaille en partenariat pis dans un type de gestion partagée pourquoi que je vois plein de comportements qui sont hyper hiérarchiques* (Prof., f.g.). Alors que le discours oriente vers un rapport de collaboration, la prise de décision unilatérale renvoie plutôt à un rapport autocratique: *elle dit, comme ça elle est à l'horizontal mais quand elle prend des décisions, elle est à la verticale, hiérarchie. (...) On dit, il faut que tu collabores mais en même temps ça fait ça de même* (Prof., f.g.). Les messages paradoxaux véhiculés permettent difficilement de délimiter les pouvoirs entre les membres et le rôle d'autorité au sein l'équipe. *Quand on dit qu'on travaille toutes en collaboration mais finalement c'est elle qui prend les décisions, ça fuck quelqu'un ça, dis-moi que t'es la directrice, dis-moi que tu vas tout prendre les décisions, on aura aucune attente* (Prof., f.g.). Une professionnelle qualifie le pouvoir de la coordination d'*oligarchie silencieuse sous une allure de discussion (...) de collectivité, de démocratie*. Or, les apparences ne trompent plus. *Tout est fait dans une allure démocratique. Mais on a toutes catché* (Prof., temps 2).



La responsabilité non assumée suscite d'autant plus la réaction. *C'est qu'elle assume pas finalement ce côté leadership là. (...) Elle assume pas du tout son autorité. Elle en a et en réalité elle prend pas les responsabilités* (Prof., temps 2). Or, le rapport hiérarchique et l'autorité peuvent être consentis dans la mesure où la responsabilité est assumée. *L'autorité moi je trouve ça correct là, mais c'est de l'assumer et d'assumer les responsabilités qui vont avec* (Prof., temps 2). Alors que la gestion participative implique d'assumer collectivement la responsabilité des décisions prises, il en va autrement quand les décisions sont imposées. *Si c'est partagé c'est correct, je vais dealer avec, je vais assumer pis j'ai aucun problème. Si ça l'est pas, ça l'est pas* (Prof., f.g.). Devant une telle confusion en regard du rôle d'autorité et des pouvoirs de chacune, la gestion participative est devenue peu attrayante pour cette professionnelle. *S'il y a une affaire qui va me faire du bien je pense, c'est la bonne vieille hiérarchie !* (Prof., temps 2).

L'analyse montre que la volonté de se situer en égaux et de ne pas reproduire les formes de structures paternalistes traditionnelles peut conduire à nier toute forme de hiérarchie dans les rapports, soit à négliger de considérer les pouvoirs en jeu. Or, l'asymétrie des pouvoirs existe au sein du rapport CO<->P. en situation de conflit non résolu entre les membres, le statut agit et le contrôle s'exerce, ce, en dépit du discours égalitaire ou de la volonté de la coordination de ne pas se poser en autorité. Nier l'exercice de son pouvoir conduit à ne pas s'attribuer les conséquences *non intentionnelles* de son action et à développer des attributions de responsabilités externes, lesquelles, en retour, évacuent le conflit, porteur de transformation sociale (voir Figure 24 ci-dessous).

Figure 24. Négation du rapport de pouvoir CO<->P: conditions et conséquences



L'épuisement des professionnelles est en partie associé au rythme effréné de travail dans le contexte d'implantation. Or, il est accentué surtout par le sentiment d'*impuissance* vécu du fait que les actions pour reprendre un pouvoir sur leur propre situation, sont vaines. Par surcroît, d'autres conditions rendent difficile le recours au soutien externe pour changer la situation.

#### 6.5.2.2. Le difficile recours au soutien externe et l'isolement

Différents facteurs contribuent à l'isolement des professionnelles et freinent leur mouvement vers les partenaires pour obtenir du soutien: 1) les enjeux psychologiques du rapport CO<->P caractérisé la loi du silence (culpabilité, peur de dénoncer), 2) les caractéristiques de l'organisme employeur, allié inconditionnel de la coordination, 3) la culture de travail qui emprisonne les professionnelles dans un *Nous* d'équipe, et 4) le contexte de lutte qui structure les rapports entre les partenaires en deux clans.

##### *Les enjeux psychologiques du rapport CO<->P*

L'un des facteurs qui isolent les professionnelles est leur peur de nommer la réalité vécue au sein de l'équipe. L'analyse des enjeux psychologiques au sein du rapport CO<->P montre que le contrôle exercé contribue au processus d'aliénation des professionnelles, l'aliénation étant comprise comme *la transformation de l'activité propre de l'homme en une puissance qui lui serait étrangère, et qui le domine* (Boudon *et al.*, 1993). Cette aliénation se traduit par la négation de leur réalité subjective, l'imposition d'une rationalité externe et la perte de repères personnels, générant la *culpabilité*, le *doute* en regard de leur propre jugement, et la *peur* de nommer.

La réalité émotive vécue est nommée, mais n'est pas reconnue par la coordination. La confrontation des professionnelles ne fait pas de différence. Non seulement ce vécu maintes fois partagé est nié, mais il est redéfini de l'extérieur. Les professionnelles dénoncent la communication paradoxale aliénante, caractérisée d'une part, par un message de rapprochement ou de compassion face à l'expression de leur vécu, et d'autre part, par un message de contrôle consistant à définir autrement leur réalité vécue ou par le maintien d'une action de contrôle (exigence) à leur égard. *Elle nous écoutait donc elle gagnait notre confiance et de l'autre côté elle continuait encore les exigences pis envoie. En même temps c'était, faites attention à vous autres les filles. C'est toujours des messages contradictoires* (Prof., temps 2).

Le récit d'une professionnelle illustre les conditions dans lesquelles se structure l'interaction aliénante. Elle exprime son sentiment d'épuisement et sa requête de changement en regard de l'organisation du travail. Tout en adoptant une attitude non verbale de compassion, la

coordination définit autrement la réalité: (...) *elle m'a dit ça super doucement, super compassion là en me flattant l'épaule. (...) oui mais tu sais (...) il y a pas juste ça, il y a [tel et tel autre facteur personnel], ça pèse beaucoup* (Prof., temps 2). L'échange est dévié vers des dimensions de la vie privée de la professionnelle, servant à interpréter autrement la réalité professionnelle vécue. *Fait que finalement tranquillement ce qu'elle faisait c'est, tasser le focus de la job et ramener ça à des considérations personnelles, des affaires qui ont pas de lien avec la job, pis c'est toujours la même affaire* (Prof., temps 2). Face à un tel message paradoxal mêlant compassion et contrôle, il est difficile pour la professionnelle en situation de vulnérabilité de ne pas croire au message aidant dont elle a besoin: *il y a un bout où quand tu es dedans pis qu'elle est sweet qu'est-ce que tu entends, le sweet parce que tu es triste, tu as de la peine pis tu dis câline* (Prof., temps 2).

Ainsi, la logique externe s'impose pour redéfinir la réalité émotive de la professionnelle. Les attributions de causalité formulées sont ressenties comme une forme d'*intrusion dans sa vie privée*. Ce vécu au sein du rapport avec la coordination est nommé, en vain. Par exemple, elle dénonce le fait que, même devant leurs efforts d'équipe pour définir les principaux stressors dans l'environnement de travail, la coordination insiste pour l'ajout d'une *case personnelle*.

*Moi et [un autre membre], on avait travaillé sur un petit outil (...) On est parti des constats d'équipe que nous autres on avait faits au comité de soutien les 3 filles (...) Là on essayait de voir dans quoi chacune, mettons fatigue extrême, à quoi c'est dû (...). Qu'est-ce qu'elle a fait rajouter [la coordination] une case personnelle. Mais qu'est-ce que le personnel vient faire dans ma job. Je comprends pas. (...) c'est sûr que le personnel influence ma job là, c'est-tu vos Maudites affaires. Je trouve que c'est intrusif au bout. Fait que ça, ça contribue pas à favoriser le climat et cette fois-là je l'ai nommé. Je suis ben mal à l'aise parce que j'ai dit, quand j'ai nommé du personnel, c'est revenu contre moi* (Prof., temps 2).

L'utilisation de telles armes personnelles engendre la peur et la fermeture. *Elle est forte à revirer ça contre toi. Fait que j'ai peur d'être transparente parce que ça va revenir contre moi* (Prof., temps 2). Le contrôle exercé par l'émission d'attributions causales qui définissent de l'extérieur les conditions de son épuisement, invalide sa propre lecture de sa réalité émotive, génère le doute et contribue à l'épuisement. *Te faire dire finalement que ce que tu sens est pas correct, tu commences à douter de toi et ça, ça fatigue quelqu'un pas mal* (Prof., temps 2). Enfin, devant la réaction de surprise de la coordination alors que les professionnelles partagent aux partenaires leur sentiment d'essoufflement en regard du travail, une professionnelle la confronte. *J'ai dit, dans le nombre de fois où [une autre intervenante] t'a dit qu'elle était plus capable, qu'elle en pouvait plus. Ça t'a pas sonné une cloche. T'es surprise de ça. (...) J'ai dit, non seulement ça te surprend, en*

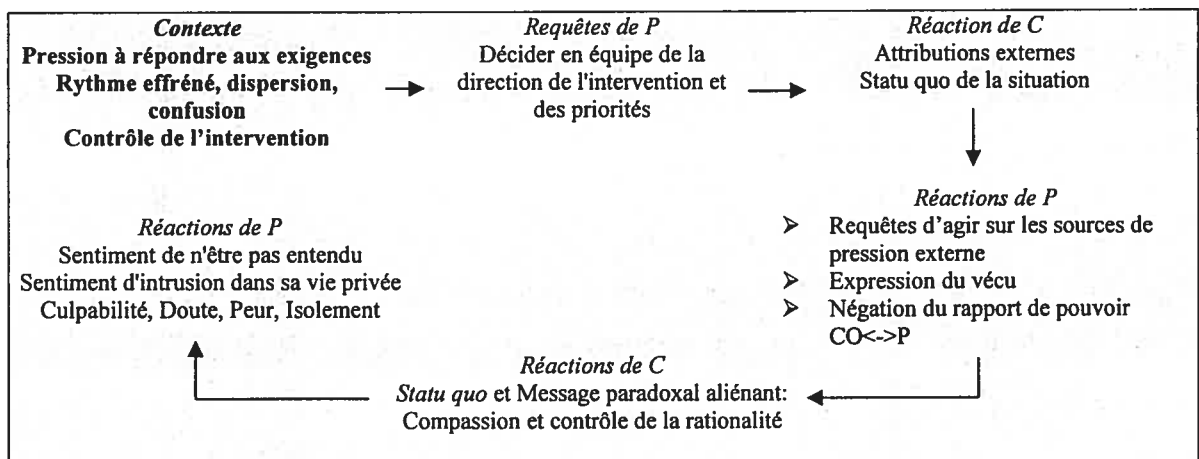
*plus tu ramènes ça à des considérations personnelles. Or, devant la confrontation, le conflit est évité. Elle a changé de sujet (...) Elle l'entend pas (Prof., temps 2).*

Les sentiments entourant la peur de nommer sont les effets du rapport d'aliénation vécu. Doutant d'elles-mêmes et de leurs propres sentiments, elles n'osent pas prendre le risque de nommer et craignent de voir à nouveau leur réalité émotive niée.

*[C'est quoi le risque.] C'est de me faire dire que ce que je dis c'est pas vrai. Que j'invente ça, que c'est pas vrai, c'est pas juste, tout ça. Pis même moi je suis en train de me dire, voyons ce que je dis est-ce que c'est juste. Alors je suis vraiment dans le cycle de violence, manipulation. J'ai bien intégré ça là, je suis encore dans ces relents-là, je le vois là. Je me court-circuite moi-même (Prof., temps 2).*

Elles se sentent coupables, s'attribuant la faute ou la responsabilité du problème: *on avait vraiment l'impression que c'était nous autres qui étaient en défaut, les 3 filles, on était là à se dire que c'était nous autres le problème (...). On avait peur. Je suis pas capable de t'expliquer pourquoi (Prof., temps 2).* Enfin, elles craignent que ce qu'elles disent ne se retourne contre elles: *on se disait, tout à coup que ça se retourne contre nous autres. (...) Pis si on le dit ce sera pas aidant. On avait peur que ce soit pire si on le dit (Prof., temps 2).* Dans ces conditions, les professionnelles sont isolées, prises dans le silence (voir Figure 25 ci-dessous).

Figure 25. Conditions et conséquences d'un rapport CO<->P aliénant



Cherchant à caractériser le rapport vécu, elles réfèrent à la *manipulation* ou encore à la *violence*, une réalité redéfinie au sein de leur comité de soutien comme de l'*oppression*.

*Ça on l'a nommé les 3 filles (...) dans le comité de soutien. J'ai même dit un moment donné, ça ressemble à un cycle de violence pis j'ai fait, ouais j'exagère. [L'autre intervenante] m'a remis à l'ordre en voulant dire, je pense pas que tu*

*exagères. Mais la [superviseure] a dit, c'est peut-être pas ça, c'est de l'oppression (Prof., temps 2).*

L'analyse suivante montre que même la révélation de leur situation à leur propre employeur, l'organisme en soutien à l'intervention, s'avère inconcevable dans le contexte.

***Le difficile recours à l'employeur, allié de la coordination***

Les professionnelles ne croient pas en la possibilité de s'adresser à leur employeur en raison de facteurs liés à la structure de l'organisme et aux rapports entre la coordination et les représentants de l'organisme. D'emblée, la structure de pouvoir au sein de l'organisme, est effet de la culture d'*empowerment* collectif véhiculée: elle regroupe davantage de locataires que d'intervenantes. Alors que cette professionnelle avait des attentes de soutien mutuel entre l'équipe et les deux organisatrices communautaires des autres maisons gérées par l'organisme, elle constate que l'organisme a davantage besoin d'être soutenu qu'il n'est en mesure lui-même de soutenir l'équipe. *[L'organisme] en tout cas, je les sens pas soutenant, des fois j'avais l'impression que c'était comme si c'était à nous autres de les soutenir aussi (Prof., temps 2).*

Dans les faits, trois acteurs principaux, incluant la coordination, portent la culture de l'organisme au sein du projet: 1) la coordination ayant quitté la présidence du C.A. de l'organisme pour travailler au projet, 2) une locataire de l'organisme, promue au titre de représentante de l'organisme en soutien formel à l'équipe et ensuite à celui de coordonnatrice, responsable de l'intervention, et 3) une autre représentante, professionnelle, chef de file impliquée dans la création de l'organisme. La coordination exerce une influence importante au sein de ce système.

*ça c'est une autre affaire [l'organisme] hein, c'est [les trois personnes] là, les autres là c'est des locataires qui essaient d'apprendre comment ça fonctionne un C.A., fait que les décisions qui se prennent c'est [la coordination], qui est pas membre [de l'organisme] comme, mais qui a un pouvoir d'influence incroyable. Fait que qu'est-ce que tu penses, c'est de même que ça se joue la game [là]. Pis [une telle, locataire] pense systématiquement ce que [les deux autres, professionnelles] pensent (Prof., temps 2).*

Aux yeux des deux représentantes, acteurs clés de l'organisme, l'expertise de la coordination ne fait aucun doute. Sa connaissance de la culture de l'organisme en fait une actrice de premier rang pour promouvoir le modèle de pratique.

*C'est une femme très compétente, moi à mon avis c'est la plus compétente, la plus connaissante du projet et des valeurs que sont porteurs un organisme (R-Org., temps 1). On a intérêt à ce qu'elle [la coordination] reste ici, beaucoup. Parce qu'elle croit aux approches pis aux pratiques qu'on utilise. Pour nous autres c'est une valeur sûre (R-Org., temps 1).*

Aux yeux des professionnelles, cette forte alliance est un obstacle à recourir à l'organisme employeur. *Pour moi [l'organisme] ça ressemble beaucoup à ses bouncers, ses gardes du corps. Elle est très protégée et ils vont pas aller vérifier* (Prof., temps 2). Dans ces conditions, elles ne se donnent pas le droit de nommer ce qui se passe. (...) *ils réalisaient pas tout le temps dans quelle bouette on était, sauf que c'est vrai qu'on le dit pas. On n'a pas le droit de le dire. C'est comme si de dire, hey ça va pas comme vous voudriez que ça aille* (Prof., temps 2).

### *Une idéologie qui emprisonne dans un Nous d'équipe*

La peur de nommer à l'extérieur de l'équipe tient aussi aux réactions anticipées dans un contexte où domine la loi de la solidarité. La force des valeurs féministes et participatives véhiculées, emprisonne les professionnelles dans un *Nous* d'équipe qui les isole et les réduit au silence. La peur d'être accusée de trahison freine le recours au soutien externe. *On avait peur que ce soit pire si on le dit. Parce que là c'était la confirmation que là on était traîtres et qu'on n'était pas des vraies filles d'équipe* (Prof., temps 2). L'incident suivant illustre leur difficulté d'exister au *Je*.

Une professionnelle a la responsabilité de rédiger le rapport trimestriel d'activités en vue d'une prochaine *Assemblée des partenaires*. Or, son rapport, rédigé avec une note d'humour, ne passe pas au sein de l'équipe. Des membres s'entendent pour dire qu'il ne convient pas pour un comité de partenaires où siège, entre autres, la représentante des bailleurs de fonds. De plus, le rapport est susceptible de prêter le flanc à la critique.

*C'est un document qui peut être formel, légal (...) C'est autre chose, assemblée générale, conseil d'administration (...) Je suis peut-être rigide, je regrette, mais on va pas changer le monde demain matin, tout ce qu'on peut faire c'est de perdre notre crédibilité et de perdre la face, c'est tout* (Prof., temps 1).

Devant cette divergence, l'équipe en arrive à un compromis qui tient compte de l'absence de délai pour refaire ce rapport: la professionnelle est autorisée à le lire, en son nom, mais non à le déposer officiellement. Lors du comité, suite à la présentation verbale de la professionnelle, un partenaire demande une copie du rapport qu'il qualifie d'original. Devant la réaction positive et la requête d'autres partenaires, la coordination affiche un air de reconnaissance qui suscite la réaction de la professionnelle (Notes d'Obs, Ass.-Part., sept. 01). *Je voyais [la coordination], là parce que c'était accepté par les partenaires, (...) [Elle] a changé son attitude de comme prendre quasiment la gloire de ça* (Prof., temps 2). Devant une telle contradiction, la professionnelle décide de donner aux partenaires l'heure juste. *J'avais dit, ben non parce que l'équipe a pas voulu*. Or, constate la professionnelle, *pour eux autres c'est comme l'équipe je me désolidarisais* (Prof., temps 2). En effet, le geste public de différenciation de sa collègue génère par la suite des réactions vives chez les

porteurs du discours participatif dominant dans l'équipe. *What a commotion hein. À l'interne, ça a brassé. Vraiment. (...) [Un membre] trouvait qu'elle [l'intervenante] s'était vraiment désolidarisée de l'équipe, elle était vraiment déçue de ça. Après ça [la coordination] aussi, elle était vraiment pas d'accord* (Prof., temps 2). Ces réactions vives soulèvent, chez la professionnelle concernée, le sentiment d'être brimé dans l'expression de sa différence.

*Pis ça m'a tout fait remonter le côté où je me sens, comme si je sens pas que je peux exprimer ce que je suis dans ma différence et je me dis, ben coup donc arrête de résister là, c'est ça qui est ça. Pis je trouve qu'il y avait trop d'avoir à refouler toujours, il y avait quelque chose de malsain et j'ai senti que c'est comme insurmontable. Je me suis demandé est-ce que je vais démissionner, qu'est-ce que je fais* (Prof., temps 2).

Or, la réaction de ce membre, porteur de la culture participative, tient au fait que l'équipe avait plutôt fait consensus en faveur de la professionnelle, malgré la divergence d'opinion de la majorité. *Tu dis, on est 4, on est 3 qui penchent du même bord. On aurait pu lui imposer la vision, on l'a pas fait, on a quand même cherché un terrain d'entente. Chacune fait des concessions pour qu'on soit toutes à la même place* (Prof., temps 1). Par surcroît, dans des conditions de consensus collectif, le positionnement individuel est compris comme l'imposition de sa vision à tous, et jugé inacceptable par cette professionnelle dans l'équipe.

*C'est ça le travail d'équipe. Alors en fait, on a toutes pris la décision ensemble, chacune a concédé un petit peu. Il faut qu'elle soit respectée. Si elle est pas respectée pareil, c'est que la personne qui ne respecte pas la décision, c'est elle qui entraîne tout le monde sur son bord, elle répand sa vision à tout le reste de l'équipe* (Prof., temps 1).

En cas de désaccord, il vaut mieux, selon elle, se dissocier avant et ne pas se rallier.

*Soit que je me rallie, soit que je me dissocie. (...) Les cartes sont claires, le jeu est clair. Je m'annonce tout de suite comme pas d'accord, pis je vais tout de suite annoncer, je me dissocie de ça, c'est clair. Mais là je suis vraiment contre. Mais si j'ai embarqué dans la décision d'équipe, je le fais* (Prof., temps 1).

L'incident montre pourtant que la professionnelle présente le rapport en son nom, en conformité avec le consensus établi. Son intervention face à la requête des partenaires consiste essentiellement à nommer l'existence de positions divergentes au sein de l'équipe. Or, la culture du milieu n'autorise pas à révéler cette réalité en dehors du clan. Pourtant, reconnaît une autre professionnelle, les tensions ou désaccords sont choses courantes au sein de toutes les équipes.

*Qu'est-ce que tu veux, c'est pas un drame là, il y a des tensions à l'interne, voyons donc, connais-tu une équipe (...) Voyons, il est où le bogue de dire qu'on s'engueule des fois, c'est tu con. Je comprends pas. Pourquoi qu'on a pas le droit de pas être*

*d'accord des fois, pis pourquoi qu'on le dirait pas. Probablement parce que je pense qu'ils font le poids du nombre, je le sais pas (Prof., temps 2).*

L'importance de se solidariser conduit à afficher une image parfaite à l'extérieur de l'équipe. Les professionnelles s'accordent à dire que l'image projetée devant les partenaires ne correspond pas à la réalité vécue à l'interne. *Au niveau de l'équipe de l'extérieur, on avait une image parfaite, mais on était 4 personnes isolées, j'appelle pas ça de l'empowerment moi (Prof., temps 2).* Elles dénoncent la communication paradoxale de la coordination qui adopte un discours élogieux à leur égard devant les partenaires, mais une attitude fort différente à l'interne.

*[La coordination], elle nous aime au bout dans les comités, la main sur les épaules pis elle nous trouve drôles pis envoie donc là. (...) La première fois qu'elle m'a faite ça (...) j'ai dit, coup donc c'est-tu mon ami. J'avais l'impression que j'avais une nouvelle chum là. Fait qu'elle te donne de l'espoir pis là tu dis, ah ben, ça y est, j'ai un bon lien avec, ça va aller mieux. Tu arrives [dans l'équipe] pis tu te rends compte que pas pantoute. Quand ça fait 2, 3 fois qu'elle te fait ça, tu fais. Un moment donné j'en parle à [l'autre intervenante], elle te fait-tu ça toi. Elle dit, moi aussi elle m'a fait ça pis moi aussi je me suis sentie de même. Tu te rends compte que c'est la même affaire avec tout le monde (Prof., temps 2).*

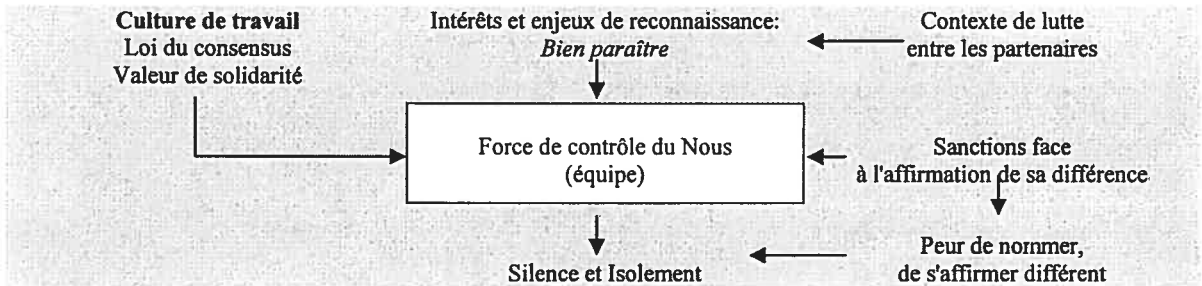
Leur sentiment réel de n'être pas reconnu dans leurs compétences, malgré le discours public, est nommé sans être entendu. *Ça là on a lui a tout nommé ça par rapport à la reconnaissance. Pis [la coordination] va dire que non, mon équipe, je l'aime bien et tout ça. Ben oui. On a tort encore (Prof., temps 2).* Enfin, devant le constat de leur soumission à la règle implicite du bien paraître, elles nomment aussi cette réalité, en vain.

*Il fallait avoir une image parfaite. C'est ben important pour [la coordination] (...) elle dit que c'est pas vrai, pis [une Professionnelle] l'a déjà nommé, elle dit, on fait nos bonnes petites filles pis qu'on est parfaites (...). Mais [la coordination] le reconnaît pas, mais c'est vrai qu'il faut avoir une image parfaite, il faut avoir l'air de bien s'entendre dans les comités (Prof., temps 2).*

À la fois effet de la culture, du contexte de lutte entre les partenaires et des enjeux de reconnaissance ou institutionnels (voir chap. 7), la force du *Nous* structure les rapports en clans et contribue d'une part, à uniformiser la conduite des professionnelles face aux clientes (Voir 6.4.2.3 et chap. 7), et d'autre part, à rendre plus étanches les frontières entre l'équipe et l'extérieur (voir Figure 26 en page 356).



Figure 26. La force du Nous qui emprisonne: conditions et conséquences



### *Le difficile recours aux partenaires: quel clan choisir ?*

Enfin, malgré la recommandation de la personne-ressource, les professionnelles décident de ne pas se tourner vers l'extérieur. [Elle] *nous avait dit, vous devriez parler à des partenaires* (Prof., temps 2). Dressant la liste des partenaires, elles ne voient personne à qui s'adresser. *Unanimement, on a dit non*. Le contexte de lutte entre les partenaires est déjà pressenti à l'automne 2001, bien que la crise n'éclate qu'après le départ des trois professionnelles de la première équipe. L'organisme et la coordination (...) *collaborent avec certaines ressources (...) mais pas avec toutes les ressources* (Prof., temps 2). Or, le sens de cette coalition émergente questionne. La lutte émerge-t-elle d'un sentiment de menace ? Qui menace qui ? Qui a commencé ?

*Je sens que parmi les partenaires il y a de quoi qui se passe de pas clair là. C'est comme nous autres on est de notre bord pis je le sais qu'il y a d'autre monde de leur bord aussi pis je sais pas c'est qui, qui a commencé. (...) Je le sais pas si on s'est mis à renforcer notre approche féministe parce qu'on s'est senti menacés par un groupe quelconque qui est, je le sais pas c'est qui* (Prof., temps 2).

Selon cette professionnelle, les partenaires semblent associés à un clan, celui du communautaire féministe ou celui de l'institutionnel. *Le problème, c'est qu'on a posé les gens dans, ils sont de notre bord ou ils sont pas de notre bord, pis, on le sait pas pourquoi (...) J'ai l'impression qu'il y a les féministes et les autres là* (Prof., temps 2). Elle ne partage pas cette vision dichotomique. *Je me sens assez nuancée par rapport à ce qui se fait en institutionnel et assez nuancée par rapport au travail qui se fait dans le communautaire* (Prof., temps 2).

Dans ce contexte de lutte souterraine, les professionnelles ne savent pas à qui s'adresser: aux alliées du cocus féministe ou aux ennemis institutionnels ? Elles craignent de ne pas être crues en raison des alliances que la coordination a su développer. *Elle est appuyée dans cette équipe-là, elle a ses gens qui l'admirent et tout ça, mais tu dis, coup donc à qui on peut en parler ? (...) C'était*

*comme, qui va nous croire ? Parce qu'elle a une image très forte et ça on en était conscientes* (Prof., temps 2). Incertaines de l'allégeance de certains organismes féministes, les professionnelles doutent de leur soutien possible. *Je sais pas si elles sont avec [le projet] ou ben si elles sont avec [la coordination], c'est ça le problème* (Prof., temps 2). De l'avis de celle-ci: *c'est elles [l'organisme, la coordination et ses alliées féministes] qui ont le plus de pouvoir d'influence, je pense, sur l'intervention* (Prof., temps 2).

Les professionnelles ne se sentent *pas en sécurité* de nommer ce qui se passe aux partenaires, d'autant plus qu'elles se questionnent sur leur pouvoir réel: *on se demandait quel pouvoir qu'il avait* (Prof., temps 2). Les attributions de responsabilités externes et les directives de la coordination, à l'effet de les consulter avant d'agir, laissent croire qu'ils en ont. Or, l'inaction des partenaires devant ce qui se passe et le pouvoir laissé à l'organisme, questionne.

*Plus que je vois ça aller, plus que je me rends compte que si on avait pas de marge de manœuvre, ils auraient pas laissé ça [à l'organisme], pis il y aurait pas autant de féministes. S'il y avait eu des intérêts si grands que ça à ce qu'on fasse une affaire et pas d'autre chose, il y aurait des gens qui prendraient le plancher plus que ça en ce moment. Il y aurait une petite rébellion là. Fait qu'il y a un bout où je me dis, mais ça doit être correct pour certaines personnes ce qui se passe, parce qu'ils réagissent pas. J'ai pas l'impression en tout cas* (Prof., temps 2).

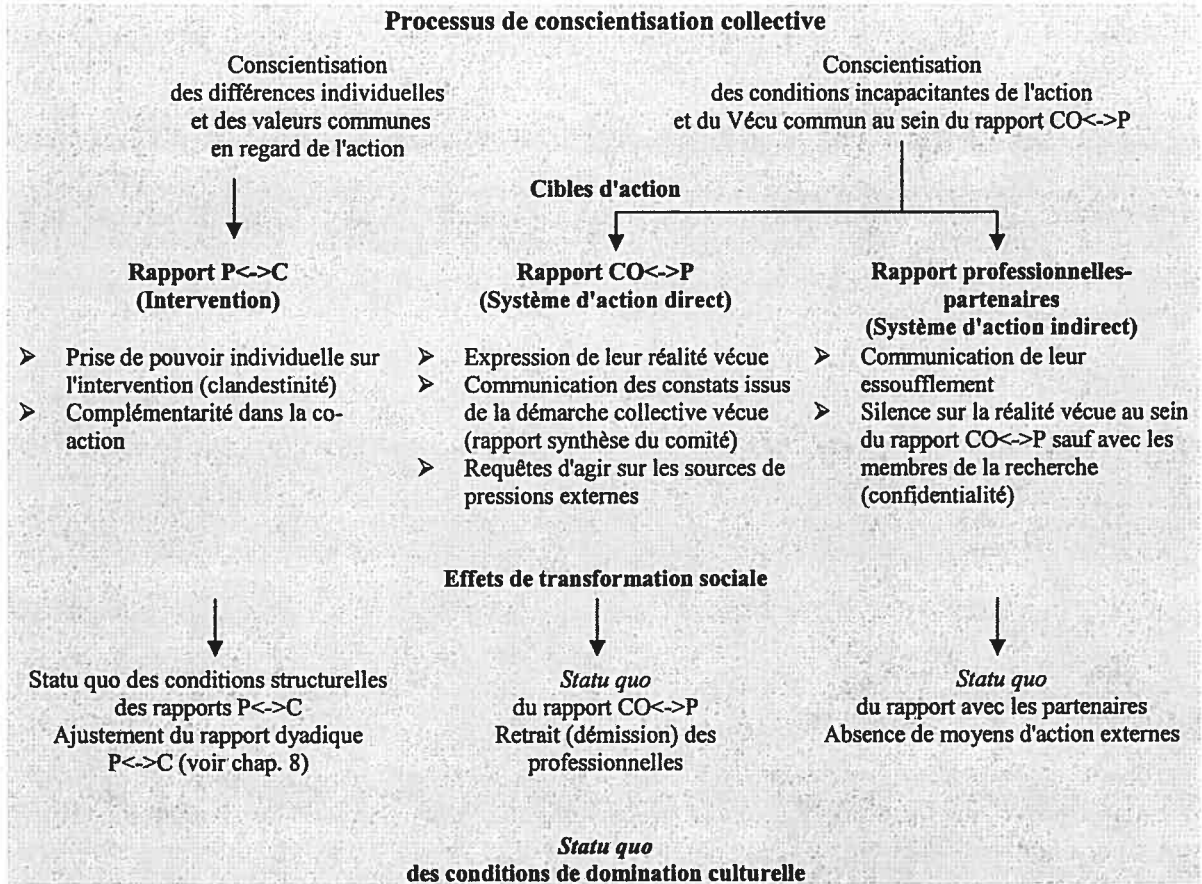
Aux yeux de celle-ci, un mouvement de coalition entre professionnelles s'imposerait dans le contexte. Or, la peur freine leur action collective. *Moi je voulais qu'on soit en équipe mais tu vois, la peur fait en sorte que, parce que si tu dénonces, il faut que tu dénonces en équipe, pas toute seule* (Prof., temps 2). Néanmoins, elles osent nommer dans le contexte de la recherche, sous le couvert de la confidentialité et avec la certitude que le contenu ne serait pas divulgué à court terme: *on en est venues à vous en parler à vous autres à l'équipe de recherche (...) c'est assez confidentiel ce qu'on vous dit, on savait que ça sortirait pas tout de suite (...) si on voulait pas que ça sorte trop, vous étiez les meilleures personnes à qui le dire* (Prof., temps 2). Or, même dans ces conditions, nommer comporte le risque de se mettre en danger. *Moi je suis rendue là. À me dire, décroche (...), parce que c'est toi qui va y laisser ta peau, elle est plus forte que toi. Pis moi, j'ai mon interprétation de pourquoi là, mais je mettrai pas ça sur la cassette* (Prof., temps 2).

Dans un contexte où les professionnelles sont isolées des ressources et des conditions de soutien requises à leur reprise de pouvoir sur l'intervention, le contrôle exercé génère chez elles un sentiment d'impuissance. Elles n'ont plus espoir de voir changer les choses. La réalité vécue affecte leur sentiment de confiance professionnelle, leur croyance en la possibilité de changer la situation et

leur motivation. Dans ces conditions, l'épuisement s'accroît donnant lieu à leur départ successif (octobre et novembre 2001) et à leur démission quelques mois plus tard (février 2002).

Le schéma suivant illustre le processus d'empowerment et les efforts déployés par les professionnelles dans leurs rapports à trois niveaux de systèmes (voir Figure 27 ci-dessous). Ultimement, leur processus d'empowerment n'a pas la visée transformatrice attendue.

Figure 27. Processus d'empowerment des professionnelles: conditions et conséquences



***La démission des professionnelles, un rationnel inconnu***

Un facteur déterminant lié au départ des professionnelles est l'état de fatigue qui, précise celle-ci, ne résulte pas des exigences de l'intervention mais plutôt des conditions de leur action.

*C'est pas le travail qui fatigue. C'est sûr que ça fait des heures qui va être fatigant, il faut que tu aies le temps de récupérer, mais c'est pas ça qui fatigue. C'est de pas être reconnue, de pas être entendue, c'est d'avoir des messages contradictoires, de pas être capable de faire ce que tu veux faire au niveau de l'intervention. C'est d'avoir un cycle de violence qui est dans le silence total. C'est ça qui est fatigant (Prof., temps 2).*

Du point de vue des deux professionnelles démissionnaires, différents facteurs sont invoqués. Certains ont trait à la culture d'intervention dominante et à ses conséquences pour la clientèle cible du projet (des clientes vulnérables). L'intervention réalisée génère un inconfort éthique. L'approche préconisée conviendrait mieux à des clientes autonomes, *capables de s'organiser sans [le projet]*.

*Comme on est parti là, pis avec le focus qu'on met sur l'intervention, le temps qu'on accorde, la gestion participative, je le sais pas si on va y arriver, pis je me sens pas sécurisée. (...) Je serais dans un hôpital là, pis je serais sur le bord de perdre mon permis. Il y a un bout où il y a des affaires qui ont pas d'allure. Je suis pas confortable (Prof., temps 2).*

D'autres facteurs concernent le rapport CO<->P et la culture de travail: 1) l'absence de reconnaissance, 2) l'absence de direction mais paradoxalement le contrôle de l'intervention, 3) le doute d'être incluses dans l'équipe au moment de leur réintégration, 4) la *tangente* que prend l'équipe et l'ampleur du travail de cohésion qui reste à faire en regard de l'intervention incluant les tâches instrumentales: *ce qui reste à faire ça me semble insurmontable, j'ai plus l'énergie pour le faire. Tout me brûle. Je vais à une formation sur l'éthique, il me dit qu'il faut qu'on retravaille nos formulaires, j'ai le goût de mourir de fatigue* (Prof., temps 2).

Les raisons justifiant le départ des professionnelles ne sont pas connues. Celle-ci en déplore les conséquences pour les clientes: *le non-dit, ça peut créer toutes sortes de choses*. La loi du silence les contraint à leur faire vivre des sentiments semblables à ceux qu'elles vivent dans leur rapport avec la coordination: l'incompréhension, la culpabilité, le doute, les messages contradictoires. Effectivement, l'absence de rationnel *connu* engendre toutes sortes d'interprétations (voir chap. 5). Le départ peut être associé à la tâche: *je pense que les trois intervenantes sont parties, à cause de trop de fatigue, de trop de travail* (Judith, temps 2). Or, il peut effectivement générer de la culpabilité. *Quand j'ai su qu'elle s'en allait, j'ai trouvé ça un peu dégueulasse, parce que je me suis dit, elle fait une dépression (...) à cause de nous autres, parce que [le projet] c'est nous autres (...)* *Moi aussi, j'ai pas aidé la situation* (Céline, temps 2). Enfin, le premier départ pour congé de maternité, quoique précipité, peut se justifier autrement: *elle a accouché (...) c'était pour une bonne raison, c'était pas parce qu'elle était écoeurée et qu'elle s'en allait* (Viviane, temps 2). Les clientes ne comprennent pas les raisons de ces départs et peuvent se demander si elles sont en cause, voire la cause, comme l'illustre l'interaction suivante.

*[Une participante] a dit, tu dois être fatiguée. Quand elle avait su que j'étais en congé, elle a dit, ah c'est nous autres hein, ça doit être fatiguant de nous entendre avec nos problèmes. J'ai dit, non, c'est notre travail, pis c'est pas juste des*

*problèmes, même si c'était ça, c'est notre travail. Mais j'ai dit, je veux que tu m'entendes, ce n'est pas toi. Ce n'est pas l'intervention qui fait que je suis fatiguée, que je m'en vais. J'ai pas voulu lui en dire plus. Est-ce que tu m'entends ? Elle m'a regardée dans les yeux et elle dit, c'est rentré dans une oreille et c'est pas sorti par l'autre. Alors, j'étais ben contente. Alors les filles pensent que c'est eux autres, pis c'est l'intervention (Prof., temps 2).*

Cette professionnelle convient que l'absence de réponse claire maintient le doute. *Elles sentent quelque chose et elles savent pas quoi, et on pouvait pas le nommer. (...) Elles avaient une intuition, mais en quelque part, on validait pas leur intuition. (...) Elles pouvaient toujours se demander si c'était elles (Prof., temps 2).* Considérant l'esprit du projet, l'absence de dialogue et d'informations introduit forcément une contradiction. *Elles sont supposées être partenaires là-dedans et elles se sentent exclues, fait que ça va pas avec la culture [du projet]... Elles sont pas folles les filles (Prof., temps 2).*

Enfin, les partenaires ignorent aussi ce qui se passe à l'interne. *Ils ont pas la vraie affaire, comment tu penses qu'ils peuvent faire une vraie évaluation quand ils n'ont même pas, car ils n'ont pas l'heure juste, parce qu'on a une belle image, un polaroid écœurement beau (...) L'enfer qu'on vit ici tu sais (Prof., temps 2).* Leur méconnaissance de la situation est en partie tributaire du discours de l'équipe, soit: 1) le vécu d'essoufflement des professionnelles attribué à l'ampleur de la tâche, 2) le silence sur les conditions de leurs rapports avec la coordination et 3) le discours d'harmonie vécue entre les membres de l'équipe. Les partenaires entendent difficilement le sentiment de fatigue exprimé par les professionnelles, devant le constat du manque d'intensité de l'intervention.

*Je me rappelle [d'une partenaire], elle comprend pas pourquoi on est tout le temps fatiguées. On voulait pas le nommer, on était pris dans le silence. Ça marche pas, parce que l'équipe, il y a quelque chose qui se passe avec notre coordination. Mais on était comme liées par le silence. J'avais envie de dire, vous faites tout ce qu'il faut, il y a eu une amélioration. Fait que le monde, eux autres, ils se remettent en question, ils se demandent qu'est-ce qu'ils peuvent faire. Mais c'est pas là que ça va pas. Vous avez fait quelque chose, vous avez répondu. C'est à l'interne. Mais on est liées, on est bâillonnées, tu sais (Prof., temps 2).*

Les professionnelles ne communiquent pas leurs motifs de démission aux partenaires d'une part, et ces derniers n'ont pas accès au compte-rendu de la superviseure ayant encadré les professionnelles, d'autre part. Dans ces conditions, la principale source d'information disponible pour expliquer leur départ est le point de vue de la coordination. Or, cette dernière, prenant pourtant appui sur l'expertise de la superviseure, en conclut à un problème *d'ordre structurel*. Or, on l'a vu,

ce rapport bilan rapport est plutôt consonant avec le discours unanime des trois professionnelles et contraste par rapport au diagnostic structurel unique retenu par la coordination.

*Comment se fait-il que 3 personnes qui ont une personnalité différente, un style de vie différent, des caractéristiques différentes, finalement se retrouvent épuisées. Alors il y a quelque chose de l'ordre structurel là qui est à pointer du doigt (...) Alors pour moi ça c'est symptomatique (...) Ça a été mis en évidence de toute façon par [la superviseure] qui assurait l'encadrement des 3 intervenantes. (...) Elle est formée en médiation, en structure organisationnelle, elle disait oui, l'intervention auprès de clientèle difficile c'est pas facile. Mais en soi, c'est pas assez pour mener à un épuisement (Coord., temps 2).*

Enfin, il faut reconnaître que l'absence de coordination à l'intervention au cours de la première année d'implantation du projet, constitue l'un des obstacles à l'intervention, reconnus par tous au sein de l'équipe. *Une des choses que je considère qui a brimé notre intervention c'est que comme on a pas eu de coordination à l'intervention (Prof., temps 2).* Ce rôle d'encadrement et de soutien de l'équipe est attribué formellement à la coordination. Or, la négligence de cette dernière à jouer son rôle, tient aux conditions du contexte d'implantation, à un mandat trop large, mais aussi à ses intérêts et compétences. L'action de la coordination doit donc être située en contexte. Les conditions dans lesquelles elle exerce son mandat ne sont guère facilitantes. D'une part, l'ampleur du défi consiste à devoir tout mettre en place. *C'est un mandat très lourd et très difficile parce que quand je suis arrivée, il n'y avait pas un crayon, pas une équipe, il y avait rien (...) J'avais jamais connu d'entrer dans une boîte ou un organisme à créer, alors que tu n'as qu'une boîte de documents (Coord., temps 2).* D'autre part, elle est appelée à conjuguer un double mandat, soit celui de coordonner l'équipe de professionnelles ainsi que l'ensemble du projet, avec toutes les tâches que cela suppose: gérer les ressources humaines, matérielles et financières de l'équipe, planifier et participer aux différents comités de partenaires, contribuer à la visibilité et à la promotion du projet, participer à la vie associative du projet, etc. (CR-Int., janv. 02). La réalisation d'une double fonction de coordination (du projet et de l'équipe) s'avère peu réaliste. *La réalité du poste de [la coordination] était pas réaliste, et ça a fait qu'elle, la façon qu'elle l'a assumé, nous, on en a payé les frais. Donc il y a une partie que c'est pas juste elle, mais la façon qu'elle l'a, elle [assumé]... (Prof., temps 2).* Or, nonobstant, ces conditions objectives, du point de vue des professionnelles, le choix de la coordination de privilégier un mandat (partenariat) au détriment de l'autre (intervention) soulève la question de ses compétences. *C'est une fille qui est extrêmement compétente mais c'est au niveau de la gestion. Au niveau de l'intervention, il y a une lacune (Prof., f.g.).*

À son tour, la coordination déplore le peu d'encadrement ou de soutien reçu pour jouer son rôle (voir 7.5.3). Or, on le verra, les conditions de sa propre action sont tributaires: 1) de ses rapports avec l'organisme responsable de l'intervention, formellement assigné pour jouer ce rôle d'encadrement, et 2) des rapports entre l'organisme (incluant l'équipe) et les partenaires du projet (voir chap.7).

## 6.6. Conclusion. *L'empowerment* des professionnelles: conditions et conséquences

Cette analyse du pouvoir au sein du rapport CO<->P jette un éclairage sur un ensemble de conditions en obstacle à *l'empowerment* des professionnelles, dont certaines sont déjà mises de l'avant dans la littérature, par exemple, les mandats multiples, la confusion des rôles, l'autoritarisme du gestionnaire, etc. (voir chap. 1). Or, la centration sur les pouvoirs en jeu au sein du système d'action direct (équipe d'intervention) situé en contexte, enrichit particulièrement la mise en relation de ces conditions, ainsi que l'importance du rôle d'interface jouée par la coordination. Le modèle suivant traduit l'interrelation qui existe entre ces conditions, contraintes ou ressources à *l'empowerment* des professionnelles (Voir Figure 28 en page 366).

Plusieurs facteurs liés au contexte d'implantation ainsi qu'à la culture dominante d'intervention et de gestion de l'organisme, médiées par la coordination, renforcent la mise en place ou le maintien de certaines conditions en obstacle à *l'empowerment* des professionnelles. D'emblée, il faut reconnaître les forces contextuelles qui agissent sur leur prise de pouvoir en regard de l'intervention. La domination culturelle tient en partie au fait que les membres de l'équipe, rapidement plongés dans l'action, n'aient pu confronter leur vision des approches véhiculées et en arriver à une vision commune.

*Tout a commencé trop vite [dans le projet] (...) C'est même pas clair pour tout le monde quel type de gestion on va faire, c'est quoi ça veut dire pour nous autres d'être féministe, c'est quoi ça veut dire pour nous autres l'empowerment, comment on entrevoit l'intervention, toutes ces affaires de base là (...) Fait que je pense que moi, à la base, le problème est là (Prof., temps 2).*

La formation d'une nouvelle équipe renvoie aux défis de se doter d'un mode de fonctionnement, de développer une vision commune de l'intervention en soutien à *l'empowerment* ainsi qu'une cohésion dans l'action. La réalité d'hétérogénéité des membres ajoute sans contredit à ce défi. Elle requiert des conditions (individuelles et structurelles) pour qu'ils réussissent à se connaître, à reconnaître leurs différences et à s'y confronter, à rechercher les consensus et à agir de

façon concertée. Dans le contexte, la première équipe ne réussit pas à relever ce défi. *Comment on voit ça l'équipe, comment on va travailler ensemble, travailler sur la cohésion de l'équipe, ça s'est jamais fait* (Prof., temps 2).

On constate que les contraintes liées aux conditions d'implantation ne suffisent pas à rendre compte de la réalité vécue par les professionnelles. Nonobstant ces contraintes, elles réussissent à développer entre elles une vision commune et à rendre leur différence productive. Or, malgré les débats engagés au sein de l'équipe, elles ne parviennent pas à relever ce défi avec la coordination. En dépit du discours participatif prévalent, elles ne sont pas reconnues dans leur compétences et n'ont pas la possibilité de *négoier* avec la coordination les conditions de leur action. *On a un vécu commun et on se sent pas reconnues par [la coordination], même si elle nous le dit, on n'est pas capables de la croire (...). Je sens que c'est son idée qu'il faut qui passe pis elle va passer de toute façon. J'ai pas l'impression que mes idées ont de la place* (Prof., temps 2). Leur requête d'autonomie, pour intervenir en fonction d'un mandat défini par les clientes, ne réussit pas à faire une différence. Un mandat défini de l'extérieur domine. Les résultats des efforts qu'elles déploient indiquent que davantage de temps pour les débats ne suffit pas à contrer la force culturelle qui s'impose ni, par conséquent, à transformer le modèle de pratique dominant. Certes, dans des conditions de manque de temps et de réflexivité négligée, voire contrôlée, certaines visions tendent à s'imposer. Or, ces dimensions agissent plutôt comme facteurs amplificateurs, accentuant le contrôle exercé au sein du rapport CO<->P.

L'analyse du pouvoir au sein du rapport CO<->P éclaire particulièrement les processus psychologiques et décisionnels par lesquels la force idéologique s'exerce pour contrôler l'action des professionnelles et, par conséquent, leurs rapports avec les clientes. Ce contrôle externe constitue l'obstacle majeur à l'*empowerment* des unes comme des autres. Il est tributaire de différents facteurs liés d'une part, aux deux formes de gestion (unilatérale et participative), et d'autre part, aux caractéristiques de l'équipe, incluant celles du rapport de pouvoir CO<->P: 1) les directives explicites (d'intervenir ou de consulter), 2) les non-décisions ou formes de consensus (pseudo-consensus, consensus-contrôle) qui résultent des processus participatifs, 3) les règles implicites qui émergent du *flou* et des jeux de pouvoir informels engendrés par la non-décision, 4) la confusion entourant le rôle des professionnelles, exacerbée par l'absence de priorités et maintenue par le flou concernant le pouvoir décisionnel de l'équipe, 5) les joutes d'argumentation au sein du rapport P<->C et le contrôle des attributions causales qui imposent une rationalité unique et aliène, 6) la négation du rapport de pouvoir CO<->P, les attributions de responsabilités externes, et, par



conséquent, la déresponsabilisation face aux conséquences non intentionnelles produites et face au changement, etc.

L'analyse montre que le contrôle de l'action des professionnelles donne lieu à deux phénomènes: la conformité et la résistance. La réflexivité constitue un facteur médiateur important dans les deux cas. Négligée ou contrôlée, elle donne force au contrôle de l'action, lequel engendre des réactions de conformité aux valeurs dominantes. Cette conformité se traduit par l'implantation d'interventions (ex. RGO) consonantes avec le modèle de pratique connu, mais contribuant au contrôle du rapport collectif P<->C (voir chap. 5). En contrepartie, la réflexivité autorisée (en contexte formel de supervision) donne lieu à une conscientisation collective qui renforce la résistance, laquelle, prend la forme d'actions autonomes clandestines. La dissonance cognitive engendrée par l'action conforme et par la réflexivité, renforce également l'action autonome des professionnelles. La capacité de faire face au conflit interne (dissonance) est porteuse de changement, mais ne suffit pas à l'*empowerment* des professionnelles dans le contexte. Dans le contexte, l'isolement des professionnelles constitue un obstacle important à leur prise de pouvoir et à la transformation de leur système d'action. Cette condition est tributaire d'un bon nombre de facteurs: 1) un rapport de pouvoir CO<->P caractérisé par la violence et la loi du silence, 2) une culture de travail qui n'autorise pas l'expression de la différence et le dévoilement en dehors du clan, 3) la difficulté de trouver des alliés dans un contexte de lutte qui divise les acteurs en clans. Ainsi, malgré leur conscientisation des conditions productrices de contrôle, dans l'impossibilité d'agir, elles assistent au *statu quo* du rapport CO<->P et du modèle de pratique connu.

L'analyse comparée des conséquences du rapport de pouvoir CO<->P de la première équipe, et de celles du rapport de pouvoir P<->C de la deuxième équipe, met en relief les effets systémiques du phénomène de domination culturelle. Ainsi, considérant le rapport P<->C, l'analyse des incidents entourant les *Règlements internes* montre qu'au nom d'un principe de *justice*, le traitement égal des personnes, s'avère, dans certaines conditions, producteur de contrôle social et de comportements déviants. Également, l'analyse du rapport CO<->P montre que la culture d'intervention dominante impose un modèle de pratique, ce contrôle donnant lieu au déploiement d'interventions clandestines.

Dans les deux systèmes, on constate qu'une rationalité unique pour définir la réalité conduit à l'adoption de solutions uniques, génératrices de contrôle. En retour, ce contrôle engendre la clandestinité permettant aux acteurs de s'y soustraire afin d'agir en consonance avec leur propre vision. Enfin, en dépit de leurs fondements idéologiques louables, certaines pratiques imposées dans

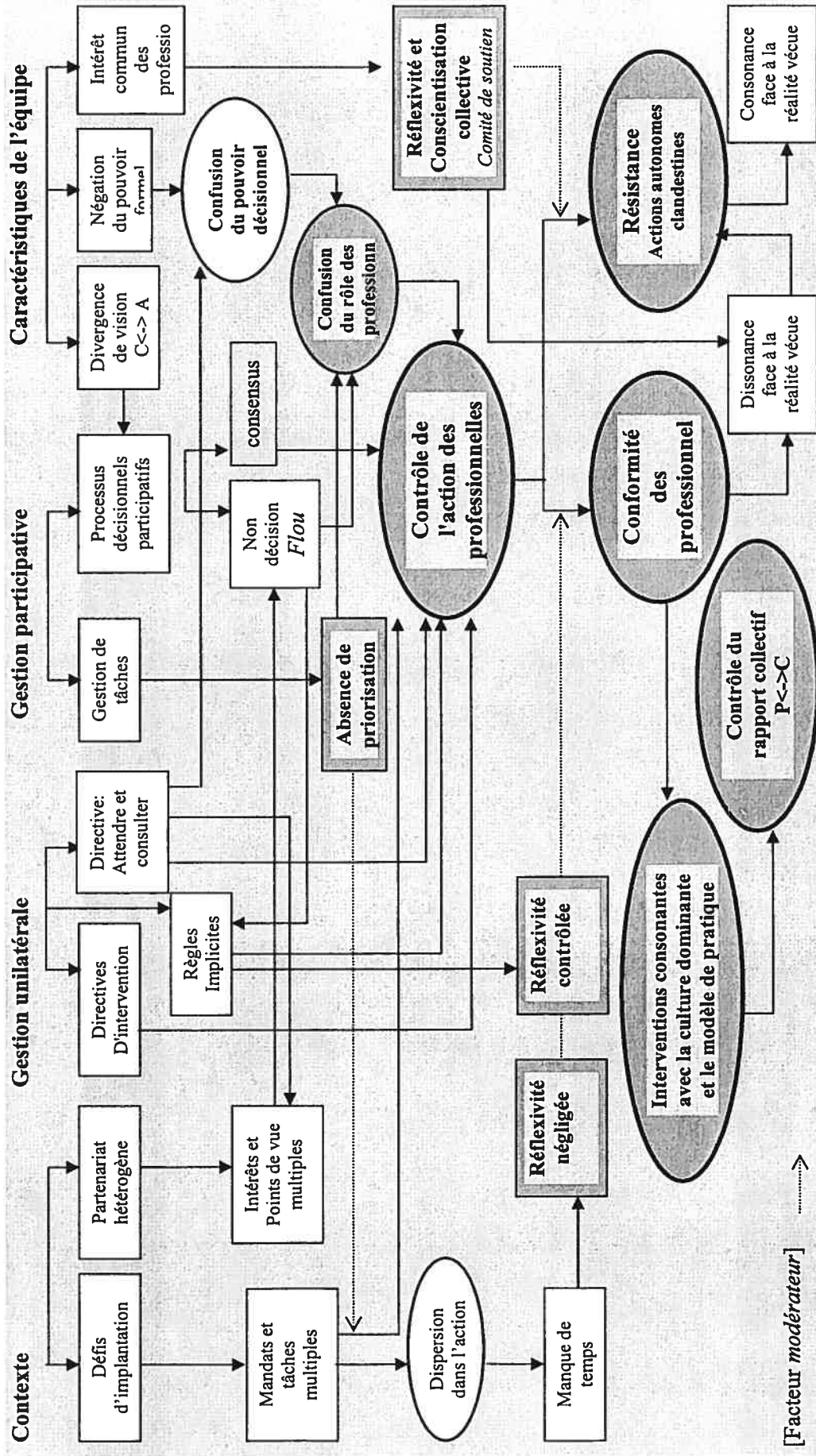
le contexte (ex. laisser-faire), constituent une solution *convergente* ou unique qui fait fi du paradoxe et de la tension constante qui existe entre les droits et les besoins des personnes (Rappaport, 1981). Or, la négligence à prendre en compte cette dialectique engendre des conséquences non intentionnelles inverses à l'*empowerment* et questionne, d'un point de vue éthique, la responsabilité des professionnelles dans le contexte (Healy, 1998).

Nonobstant ces résultats, l'analyse met en relief quelques conditions favorables au processus d'*empowerment* des professionnelles: 1) un lieu pour le dialogue et la réflexivité sur les conditions de leur action, 2) le recours nécessaire, en contexte de lutte, à une personne-ressource extérieure pour qu'elles puissent partager leur réalité en toute sécurité, 3) la capacité d'accueillir les différences (compétences et approches) comme une ressource au service de l'intervention et des clientes, 4) une vision commune des valeurs qui fondent l'intervention, 5) le courage d'examiner les conséquences non intentionnelles de l'action et de faire face à la dissonance cognitive (conflit interne) qu'elles engendrent, 6) leur volonté d'agir collectivement pour transformer les conditions de leur action. Or, l'analyse a aussi montré que la *conscientisation* des professionnelles est nécessaire mais non suffisante à provoquer le changement au sein de leur système d'action. L'*empowerment* requiert une action collective et l'accès à des ressources pour la conduire.

En guise de conclusion, retenons essentiellement qu'on ne peut comprendre le rapport de pouvoir P<->C sans considérer le contexte de l'action des professionnelles (Giddens, 1987). L'analyse a montré comment cette action est contrainte par les conditions des luttes qui se jouent au sein de d'autres systèmes (équipe) agissant, dans le contexte, sur le développement de l'intervention (Hindess, 1976). Plus particulièrement, les conditions du rapport de pouvoir CO<->P agissent directement sur l'*empowerment* des professionnelles et, par conséquent, sur celui des clientes (Gutiérrez, 1995). Ces deux processus sont étroitement liés.

Enfin, comment comprendre que les forces culturelles en jeu agissent avec tant de force, via l'exercice du pouvoir de la coordination, dans un contexte d'action intersectorielle qui se voulait par ailleurs innovateur au plan de l'intervention ? L'analyse au chapitre suivant montre que le phénomène de domination culturelle à l'œuvre dans le contexte d'intervention est tributaire d'une part, des conditions reliées à la restructuration de la nouvelle équipe, et d'autre part, d'un ensemble de conditions reliées au système d'action indirect (partenariat).

Figure 28. Contrôle de l'action des professionnelles: conditions et conséquences sur le rapport collectif P<->C



[Facteur modérateur] →

Université de Montréal

**Conditions et conséquences  
des pratiques d'*empowerment*.**  
**Une étude interdisciplinaire et intersystémique  
des rapports de pouvoir Professionnels <-> Clients.**  
**(Volume 2 de 2)**

par  
Louise Lemay

Programme de Ph.D. en sciences humaines appliquées  
Faculté des études supérieures

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Docteur  
en sciences humaines appliquées

Décembre 2004

© Louise Lemay, 2004



AC

20

U54

2005

V.003

t. 2

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

Conditions et conséquences des pratiques d'*empowerment*.  
Une étude interdisciplinaire et intersystémique  
des rapports de pouvoir Professionnels <-> Clients  
(Volume 2 de 2)

présentée par:  
Louise Lemay

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

André Savoie, président-rapporteur  
Claire Chamberland, directrice de recherche  
Deena White, co-directrice de recherche  
Gilles Gendreau, examinateur interne  
Margot Breton, examinatrice externe  
Lourdes Rodriguez del Barrio, représentante du doyen

## Résumé

Le pouvoir se situe au cœur de l'*em-power-ment*. Pourtant, la littérature dans ce domaine néglige de définir le phénomène du pouvoir et d'examiner comment il opère au sein des rapports entre les professionnels et les clients engagés dans des pratiques d'*empowerment*. Sur le terrain, les professionnels de la relation d'aide font face à des contradictions importantes lorsqu'ils sont confrontés aux réalités complexes des clients et aux conditions particulières de leur milieu de pratique. Considérant, par surcroît, la distance sociale qui sépare ces deux catégories d'acteurs, l'idéologie égalitaire apparaît fort paradoxale. Cette étude qualitative à visée exploratoire cherche à comprendre comment se manifeste l'égalité des acteurs en examinant les rapports de pouvoir P<->C dans des contextes où la pratique est consciemment orientée vers l'*empowerment* des clients. Le regard interdisciplinaire et intersystémique porté sur ces rapports révèle les forces individuelles et collectives qui les structurent et une analyse séquentielle rend compte de leur dynamisme. À partir de plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives (entretiens individuels semi-dirigés, entrevues de groupe, observation participante, journal de bord et documents divers) l'étude rend compte des dimensions suivantes: 1) les *actions* déployées par les professionnels et les clients au sein de leurs rapports tant dyadiques que collectifs, 2) les *rationalisations* qu'ils formulent pour comprendre ou expliquer ces actions, 3) les *conditions* du contexte dans lequel s'inscrivent leurs rapports, incluant les résultats des luttes que mènent entre eux d'autres acteurs dans d'autres systèmes ayant le pouvoir d'imposer leur volonté dans le contexte et enfin, 4) les *conséquences* intentionnelles et non intentionnelles des pratiques en soutien à l'*empowerment* individuel et collectif des clients (Giddens, 1987; Hindess, 1982, 1996). Un nouveau projet d'intervention sert de cas principal pour l'étude et un autre site de comparaison est utilisé pour rendre compte de quelques conditions contrastées. Essentiellement, l'étude du lien conditions-pratiques-résultats met à jour l'écart entre le discours et la pratique, montre les effets systémiques des rapports de pouvoir entre les acteurs et propose un modèle de conditions individuelles, collectives et structurelles requises pour la structuration de rapports d'aide axés sur l'*empowerment* des clients.

**Mots-clés:** *empowerment*, approche structurelle, pouvoir social, relations d'aide, réflexivité, conscientisation, égalité



## Abstract

Power is at the centre of the *em-power-ment* theory. However, the literature in this field has neglected to define the phenomenon of power and to examine how it affects the relations between professionals and clients engaged in the *empowerment*-oriented practice. In the field, helping professionals face important contradictions when they are confronted with the complex realities of clients and with their particular practice conditions. Considering in addition the social distance that separates these categories of actors, the egalitarian ideology seems highly contradictory. This qualitative exploratory study aims to understand how the equality of the actors manifests itself by examining the power relations P<->C in contexts where practice is conscientiously oriented towards clients' *empowerment*. The interdisciplinary intersystemic examination of relations reveals the individual and collective strengths which structure these relations. Furthermore, a sequential analysis illustrates their dynamism. Using different methods of qualitative data collection (individual semi-structured interviews, group interviews, direct and participant observation, diary and other documents), this study highlighted the following aspects: 1) *actions* taken by professionals and clients in their both dyadic and collective relations, 2) *rationalizations* formulated in order to understand or explain these actions, 3) context *conditions* in which these relations take place, including outcomes of power struggles between other actors in other systems who have the power to impose their will in the context, and finally, 4) the intentional and non-intentional practice *consequences* which support individual and collective *empowerment* of clients (Giddens, 1987; Hindess, 1982, 1996). A new intervention project is the principal research site of the study. A second comparison site is used to illustrate some contrasted conditions. Basically, the study of the link conditions-practice-outcomes brings up to date the gap between discourse and clinical practice, shows the systemic effects of power relations between the actors and suggests a model of individual, collective, and structural conditions needed in order to structure helping relations focused on clients' *empowerment*.

**Keywords:** *Empowerment*, Structural approach, social power, helping relations, reflexivity, consciousness-raising, equality

## Table des matières

Introduction .....	1
<b><u>PREMIÈRE PARTIE</u></b>	
1. Le Pouvoir, face cachée de l'em-power-ment .....	12
1.1. L'empowerment, un modèle dominant.....	12
1.2. La relation égalitaire comme condition à l'empowerment .....	22
1.3. Des processus continus, variables et dynamiques.....	26
1.4. Les stratégies concrètes en soutien à l'empowerment: défis et enjeux.....	30
1.4.1. Conscientisation et stratégies conscientisantes .....	31
1.4.2. La prise de décision partagée et le soutien à l'action .....	38
1.4.3. Le soutien à l'évaluation-conscientisation des résultats.....	46
1.5. L'empowerment, du discours à la réalité.....	50
2. Le phénomène du pouvoir dans les rapports professionnels-clients.....	58
2.1. Le pouvoir, un concept multidimensionnel.....	59
2.2. Les formes d'expression du pouvoir des acteurs .....	62
2.2.1. La directivité du professionnel et l'approche centrée-sur-la-personne .....	62
2.2.2. Les bases du pouvoir social du professionnel .....	67
2.2.3. Le pouvoir-marchandage des professionnels et des clients.....	73
2.2.4. Le pouvoir-discours et les stratégies verbales du professionnel.....	77
2.2.5. Le dialogue entre acteurs: antidote au pouvoir d'expert ?.....	80
2.3. Les contextes structurant les rapports P<->C.....	86
2.3.1. Les contraintes organisationnelles.....	87
2.3.2. Les forces collectives en jeu dans le rapport P <-> C .....	89
2.3.3. Le pouvoir ajusté au contexte et la fonction du contrat.....	101
2.3.4. Conclusion.....	105
<b><u>DEUXIÈME PARTIE</u></b>	
3. Un cadre interdisciplinaire pour l'analyse des rapports de pouvoir professionnels-clients....	110
3.1. Vers une conception du rapport professionnel-client.....	110
3.2. L'action, pouvoir des acteurs.....	112
3.3. La signification de l'action .....	114

3.4.	Les <i>conséquences</i> de l'action.....	116
3.5.	Les conditions de l'action.....	118
3.6.	La reproduction et la transformation des rapports professionnels-clients.....	124
3.7.	Conclusion .....	130
4.	Démarche méthodologique de recherche.....	133
4.1.	Stratégie générale de recherche.....	133
4.2.	Stratégie d'échantillonnage et corpus empirique .....	135
4.2.1.	Caractéristiques des sites et des partenaires .....	136
4.2.2.	Caractéristiques générales des équipes d'intervention .....	139
4.2.3.	Stratégies de recrutement et caractéristiques des clientes .....	141
4.3.	Méthodes de collecte de données.....	145
4.3.1.	Les entretiens individuels.....	147
4.3.2.	Les entretiens de groupe.....	150
4.3.3.	L'observation participante et l'observation directe.....	155
4.3.4.	Le journal de bord .....	160
4.3.5.	Les sources documentaires.....	161
4.4.	Méthode et procédures d'analyse des données .....	163
4.4.1.	Une méthode d'analyse inductive et un processus circulaire .....	163
4.4.2.	Les étapes de la démarche analytique .....	165
4.5.	Scientificité de l'étude: forces et limites.....	171

### TROISIÈME PARTIE

5.	Quand les enjeux politiques du pouvoir au sein du rapport collectif professionnelles-clientes sont occultés: Intention d' <i>empowerment</i> collectif, abus de droits et pouvoir caduc .....	177
5.1.	Introduction.....	177
5.2.	L'implantation des <i>Règles d'Art de vivre</i> et l'incident de la <i>Saga des chats</i> : l'école de la démocratie imposée comme voie d'accès à l' <i>empowerment</i> collectif .....	179
5.2.1.	Le contexte de production des <i>Règles d'Art de vivre</i> .....	180
5.2.2.	La Saga des chats et le processus d'adoption des règles .....	184
5.2.3.	Les conséquences non intentionnelles sur l' <i>empowerment</i> individuel et collectif .....	193
5.3.	Les <i>Règlements internes</i> : d'une intention de responsabilisation et d'équité à la production d'uniformité et de contrôle social. ....	196

5.3.1.	Introduction: la petite histoire, <i>en bref</i> .....	196
5.3.2.	Une décision unilatérale: les rationalisations en jeu.....	198
5.3.3.	Le contexte: un mouvement de formalisation de l'aide .....	203
5.3.4.	Les conditions d'émergence d'un mouvement général d'opposition aux RGO....	211
5.3.5.	L'action collective des clientes et le <i>statu quo</i> de l'équipe .....	227
5.3.6.	Un rapport de pouvoir P<->C inchangé malgré l'ajustement des RGO.....	234
5.3.7.	Les conséquences non intentionnelles sur l' <i>empowerment</i> collectif des clientes..	241
5.3.8.	La mise à jour des <i>Règlements internes</i> : uniformisation et contrôle social .....	251
5.3.9.	Le pouvoir caduc de l'équipe et l'avenir de l' <i>empowerment</i> collectif des clientes	260
5.4.	Deux processus de production de règles, un même constat: une force culturelle s'impose	271
5.4.1.	La prérogative de l'équipe de décider des conditions de l'intervention. ....	272
5.4.2.	Le continuum des stratégies de pouvoir des clientes.....	276
5.4.3.	Les conditions de production des conséquences non intentionnelles.....	278
5.4.4.	La conscientisation collective occultée: les conséquences.....	282
5.4.5.	La voie structurelle: un parcours obligé pour l' <i>empowerment</i> .....	286
5.5.	Conclusion. L'écart entre le discours et la pratique. ....	288
6.	Quand la culture d'intervention s'impose en dogme: Enjeux de pouvoir au sein du rapport	
	coordination-professionnelles et effets pervers d'une gestion participative. <i>Des conditions à</i>	
	<i>l'empowerment des professionnelles</i> . ....	291
6.1.	Introduction.....	291
6.2.	Un modèle de pratique connu s'impose.....	293
6.3.	Les luttes entourant l'intervention .....	296
6.3.1.	L'absence de programme d'activités: la prescription de référer.....	296
6.3.2.	Le soutien à l' <i>empowerment</i> collectif: la perspective structurelle domine.....	301
6.3.3.	L' <i>empowerment-résultat</i> : droit à l'autonomie et laisser-faire .....	309
6.4.	La gestion participative au service de la culture de pratique dominante.....	318
6.4.1.	Le pouvoir partagé: priorités multiples, dispersion et intervention négligée .....	318
6.4.2.	Processus décisionnels et contrôle de l'action .....	321
6.4.3.	Les conséquences: conformité, dissonance et clandestinité .....	333
6.5.	Vers une reprise du pouvoir des professionnelles.....	339

6.5.1.	Une conscientisation collective qui porte fruit.....	340
6.5.2.	Les obstacles à l'action transformatrice .....	342
6.6.	Conclusion. L' <i>empowerment</i> des professionnelles: conditions et conséquences.....	362
7.	D'une visée de transformation sociale à la production de <i>statu quo</i> : droit légitime d'agir et pouvoir <i>caduc</i> des partenaires .....	367
7.1.	Introduction.....	367
7.2.	La restructuration d'une deuxième équipe homogène: une idéologie qui se consolide..	369
7.2.1.	La sélection des membres: la prérogative de l'organisme.....	369
7.2.2.	Cogestion, absence de conflit, solidarité et harmonie d'équipe.....	371
7.2.3.	Un <i>consensus-contrôle</i> renforcé: les conséquences.....	377
7.3.	La lutte pour le contrôle de l'intervention .....	386
7.3.1.	Le droit d'agir sur l'intervention: la lutte et sa résolution, <i>en bref</i> .....	386
7.3.2.	Les stratégies en obstacle à la réflexion collective.....	393
7.4.	Les effets pervers: une lutte qui isole et mobilise professionnelles et clientes .....	406
7.4.1.	Un soutien externe appauvri.....	406
7.4.2.	Des ressources internes mobilisées <i>ailleurs</i> .....	408
7.4.3.	Quand les clientes participent à la lutte: les effets pervers.....	416
7.5.	Le pouvoir caduc des partenaires: conditions et conséquences non intentionnelles.....	422
7.5.1.	Des intérêts divergents: explorateur ou colonisateur ?.....	423
7.5.2.	Des idéaux qui occultent les <i>droits</i> et <i>obligations</i> .....	427
7.5.3.	La <i>capacité</i> d'agir, une dimension négligée .....	429
7.5.4.	Une lutte qui participe à la reproduction de l'histoire.....	433
7.6.	Conclusion: quelques conditions pour la transformation des pratiques .....	439
8.	Le rapport professionnelles-clientes, un espace pour la prise de pouvoir des clientes: égalité et droit à la différence.....	442
8.1.	Des rapports <i>égalitaires</i> aux contours <i>multiples</i> .....	443
8.1.1.	Un rapport <i>privilegié</i> et <i>variable</i> , axé sur le droit à la <i>différence</i> .....	443
8.1.2.	Un rapport fondé sur la <i>réciprocité</i> et la découverte de <i>similitudes</i> .....	447
8.1.3.	Un rapport asymétrique, reconnu et consenti .....	456
8.1.4.	Un rapport axé sur l' <i>empowerment</i> individuel des clientes .....	464
8.1.5.	Un rapport qui reconnaît le statut de personne <i>normale</i> .....	476

8.2.	Des processus <i>conscients</i> en soutien à l’empowerment: quelques défis pour la professionnelle .....	479
8.2.1.	Les rôles multiples de la professionnelle: adaptabilité, compétences et prise de risque	479
8.2.2.	Le défi d' <i>accompagner</i> la conscientisation des clientes .....	487
8.2.3.	Soutenir l’action: quand le <i>faire-pour</i> s’impose.....	493
8.2.4.	Soutenir la prise de pouvoir au sein du rapport P<->C .....	496
8.3.	La prise de pouvoir collective des clientes sur l’intervention, à quelles conditions ?... 499	
8.3.1.	Intention d’empowerment collectif, <i>décision partagée</i> et transformation des rapports P<->C.....	500
8.3.2.	Des conditions contrastées pour l’action des professionnelles.....	507
8.4.	Conclusion. La prise de pouvoir des clientes sur l’intervention, à quelles conditions ?	516
<u>QUATRIÈME PARTIE</u>		
9.	Le rapport professionnel-client en soutien à l’ <i>empowerment</i> : un champs de luttes et de transformation sociale .....	522
9.1.	Introduction.....	522
9.2.	Pouvoir-décision et pouvoir-conscientisant: conditions et conséquences.....	524
9.2.1.	La prérogative du système aidant de décider en matière d’intervention.....	525
9.2.2.	Le rôle central du <i>droit</i> et du <i>consentement</i> .....	530
9.2.3.	Le pouvoir conscientisant et le rôle des attributions causales .....	534
9.3.	L’ <i>égalité</i> des acteurs: conditions et effets pervers du <i>flou</i> conceptuel .....	540
9.3.1.	Les conditions d’un rapport d’aide égalitaire.....	540
9.3.2.	La culture du pareil en obstacle à l’ <i>empowerment</i> .....	546
9.4.	Le paradoxe de l’expertise en <i>empowerment</i> . Opter pour l’incertitude et la réflexivité, un parcours obligé pour la transformation sociale .....	556
9.4.1.	Le savoir-certitude en matière d’ <i>empowerment</i> .....	556
9.4.2.	Le rapport professionnel-client, un espace pour la transformation sociale .....	560
9.4.3.	L’ <i>incertitude</i> , à quelles conditions ? Ses fonctions positives et ses risques.....	562
9.4.4.	Le <i>doute radical</i> , une voie pour la conscientisation et la réflexivité.....	565
9.5.	Quelques conditions pour la réflexivité sur les pratiques .....	569

10. Au-delà des cas : un modèle pour la structuration des rapports P<->C axés sur l' <i>empowerment</i> .....	576
10.1.1. Réintroduire l'inégalité sociale au cœur du discours sur l' <i>empowerment</i> .....	576
10.1.2. Implanter des conditions pour l' <i>empowerment</i> : une responsabilité collective .....	581
10.1.3. Quelques pistes pour orienter les efforts de recherches .....	583
Liste des Références .....	587
Annexes .....	i
Annexe 1. Structure d'organisation du projet.....	ii
Annexes 2. Les formulaires de consentement .....	iii
Annexes 3. Canevas d'entretiens individuels des clientes .....	viii
Annexes 4. Canevas d'entretiens individuels des professionnelles .....	xi
Annexes 5. Canevas d'entretiens des membres de la coordination.....	xviii
Annexes 6. Canevas d'entretiens des représentants de l'organisation.....	xxiv
Annexe 7. Canevas d'entretien de groupe avec les professionnelles. ....	xxvi
Annexe 8. Canevas d'entretien de groupe auprès des clientes.....	xxvii
Annexe 9. Fiche pour l'entretien de groupe des clientes .....	xxx
Annexe 10. Extrait du journal de bord .....	xxxiii
Annexes 11. Matrices conceptuelles .....	xxxviii

## Liste des tableaux

Tableau 1. Cadre de référence du projet: les principes directeurs.....	7
Tableau 2. Fondements idéologiques et principes généraux d'action. ....	17
Tableau 3. Stratégies concrètes en soutien au processus de conscientisation .....	33
Tableau 4. Stratégies en soutien à la prise de décision et à la réalisation de l'action.....	40
Tableau 5. Stratégies en soutien au processus d'évaluation-conscientisation des résultats .....	47
Tableau 6. Conditions de réalisation de l'intervention en soutien à l' <i>empowerment</i> . ....	54
Tableau 7. Les Bases du pouvoir social: leur portée et leurs effets sur la relation.....	70
Tableau 8. Stratégies de pouvoir pour développer des relations d'aide efficaces.....	73
Tableau 9. Stratégies de pouvoir des clients en contexte de rapports avec l'autorité.....	76
Tableau 10. Composition des échantillons. Comparaison intersite.....	136
Tableau 11. Caractéristiques générales des sites à l'étude .....	137
Tableau 12. Répartition des clientes selon l'âge. Comparaison intersite. ....	143
Tableau 13. Répartition des clientes selon le niveau de scolarité. Comparaison intersite. ....	144
Tableau 14. Les grandes périodes de collecte de données. Comparaison intersite. ....	145
Tableau 15. Méthodes de collecte de données. Site principal. ....	146
Tableau 16. Sources de données documentaires. Site principal. ....	162
Tableau 17. Forces et limites de l'étude.....	175
Tableau 18. Constat sur l'état actuel des professionnelles, Besoins et Actions à entreprendre .....	345
Tableau 19. Deux incidents collectifs contrastés. Comparaison intersite.....	506
Tableau 20. Les conditions de l'intervention. Comparaison intersite .....	509
Tableau 21. Conditions de gestion et de développement professionnel. Comparaison intersite.....	517



## Liste des figures

Figure 1. Un processus général d' <i>empowerment</i> individuel ou collectif.....	29
Figure 2. Cadre conceptuel pour l'étude de la structuration des rapports professionnels-clients ....	132
Figure 3. Structuration de l'équipe du site principal .....	140
Figure 4. Parcours méthodologique et type d'observation dans les sites à l'étude. ....	155
Figure 5. Activités d'implication continue dans le milieu d'intervention. Site principal.....	157
Figure 6. Application des <i>Règles d'Art de vivre</i> . Fin du processus de décision.....	189
Figure 7. Cadre spatio-temporel des rapports P<->C: conditions, rationalisations et conséquences non intentionnelles.....	210
Figure 8. Structuration des rapports collectifs formels et informels .....	242
Figure 9. Réponse structurelle, Stratégies décisionnelles et prise de pouvoir des clientes .....	274
Figure 10. Prise de pouvoir des clientes en contexte de rapport collectif P<->C.....	277
Figure 11. Conditions de Production des conséquences <i>non intentionnelles</i> .....	279
Figure 12. Abus de droits et pouvoir caduc: conditions et conséquences .....	283
Figure 13. Les pratiques récursives et du statu quo des rapports de domination. ....	285
Figure 14. Cadre d'intervention, forces culturelles et forces divergentes.....	295
Figure 15. De la prise de pouvoir structurelle à la prise de pouvoir personnelle .....	306
Figure 16. Conscientisation des déficits individuels, Éducation et <i>Empowerment</i> collectif.....	307
Figure 17. Droit à l'autonomie, laisser-aller et conséquences non intentionnelles. ....	313
Figure 18. Dispersion dans l'action, Intervention négligée et Confusion des rôles .....	320
Figure 19. Incertitude, peur de l'erreur et non-décision: les facteurs en jeu.....	326
Figure 20. Non-décision, Création d'un <i>flou</i> , jeux de pouvoir et contrôle de l'action .....	328
Figure 21. Directive, Absence de réflexivité et rationalité imposée.....	330
Figure 22. Consensus d'équipe, contrôle de la professionnelle, coalition clandestine .....	332
Figure 23. Mécanismes de réduction de la dissonance cognitive: conditions et conséquences .....	338
Figure 24. Négation du rapport de pouvoir CO<->P: conditions et conséquences .....	348
Figure 25. Conditions et conséquences d'un rapport CO<->P aliénant.....	351
Figure 26. La force du Nous qui emprisonne: conditions et conséquences.....	356
Figure 27. Processus d' <i>empowerment</i> des professionnelles: conditions et conséquences .....	358

Figure 28. Contrôle de l'action des professionnelles: conditions et conséquences sur le rapport collectif P<->C.....	366
Figure 29. Gestion participative, fonctions et conséquences pour l'équipe.....	377
Figure 30. Conditions du système d'action direct (équipe 2) et <i>statu quo</i> du cadre d'intervention .	385
Figure 31. Report du sujet et conséquences .....	394
Figure 32. Invoquer le flou.....	398
Figure 33. Conditions du système d'action indirect et structuration du rapport de contrôle P<->C	416
Figure 34. Conflit, diversion, autonomie et absence de reconnaissance .....	434
Figure 35. Conscientisation d'un problème collectif, Revendication et Changement social.....	435
Figure 36. Conscientisation individuelle et collective et prise de pouvoir individuelle.....	503
Figure 37. Intention d' <i>empowerment</i> collectif et transformation du rapport P<->C.....	505
Figure 38. Des conditions pour la structuration de rapports d'aide Professionnels <-> Clients, axés sur l' <i>empowerment</i> (Lemay, 2004).....	586

## Liste des sigles

AFP-ACP	Association Française de psychothérapie dans l'approche centrée sur la personne
CAFSU	Comité d'action femmes et sécurité urbaine
CESAF	Centre d'excellence pour la santé des femmes
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
FCAR	Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche
GIRAFE	Groupe Inter-réseaux de Recherche sur l'Adaptation de la Famille et de son Environnement
GRASP	Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention
GRAVE-Ardec	Groupe de recherche et d'action sur la victimisation des enfants et Alliance de recherche en développement des enfants dans leur communauté
IRDS	Institut de recherche pour le développement social des jeunes
LPJ	Loi sur la protection de la jeunesse
RQIJAQ	Regroupement des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en Centres de santé

## Liste des abréviations

Ass.-Part.	Assemblée des partenaires
Coord.	Membre de la coordination
CR-Int.	Compte-rendu de l'équipe d'intervention
CR Com.-Gest.	Compte-rendu du comité de gestion
Notes d'obs.	Notes d'observation
Notes tél.	Notes suite à un entretien téléphonique
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
Prof.	Professionnelle
PV Ass-Part.	Procès verbal de l'Assemblée des partenaires
Rapports CO<->P	Rapports Coordination-professionnelles
Rapports CO<->G	Rapports Coordination-gestionnaires
Rapports P<->C	Rapports Professionnelles- Clientes
Rapports P<->G	Rapports Professionnelles- Gestionnaires (partenaires)
RGO	Rencontres de groupe obligatoires
R-Org.	Représentante de l'organisme responsable de l'intervention

## 7. D'une visée de transformation sociale à la production de *statu quo*: droit légitime d'agir et pouvoir *caduc* des partenaires

*Douter de la force motrice de l'intérêt personnel qui s'insinue dans tous les domaines de la vie politique, c'est refuser de voir l'homme tel qu'il est pour le voir tel que nous voudrions qu'il soit*  
Alinsky (1976:114).

*Le partenariat j'y crois à une petite échelle, à une grosse échelle de même là il faut vraiment que les gens se parlent et qu'ils soient honnêtes. Ça me fait penser [au projet], (...), je me disais, il est drôle [ce projet]. J'aimerais tellement ça que ça marche son affaire, mais, il y a comme oublié que les humains, c'étaient des humains, pis qu'ils ont des intérêts, pis qu'ils ont des games de pouvoir, pis c'est ça qui se passe je trouve*  
Professionnelle, Site principal

### 7.1. Introduction

Nous savons que la structuration du rapport collectif professionnelles-clientes (P<->C) caractérisé par le contrôle, est fonction des caractéristiques des stratégies déployées par ces acteurs (voir chapitre 6), mais aussi des conditions du contexte dans lequel s'inscrit leur rapport. Ainsi, l'étude du rapport coordination-professionnelles (CO<->P), a montré l'importance de considérer cette force structurante pour comprendre la structuration des rapports P<->C (voir chapitre 7). L'analyse de la lutte qui s'est engagée au sein de l'équipe, montre que malgré la résistance des professionnelles et les stratégies déployées pour provoquer un changement, on assiste au *statu quo* du rapport CO<->P et du modèle de pratique dominant. Comment comprendre ce phénomène dans un contexte encadré par une action intersectorielle axée sur l'*innovation* des pratiques d'*empowerment* ?

Ce chapitre, centré sur l'expérience vécue au cours de la deuxième année d'implantation du projet (2002), examine: 1) les conditions du nouveau *système d'action direct* (deuxième équipe) créé suite au départ des premières professionnelles, et 2) celles du *système d'action indirect* (partenariat) entourant la lutte entre et la coordination de l'équipe et l'organisme responsable d'intervention, d'un côté, et les principaux partenaires, de l'autre (CO<->G). Essentiellement, l'analyse montre comment ces conditions neutralisent les forces divergentes en jeu dans ces deux systèmes, donnant libre cours au processus de colonisation axé sur la reproduction d'un modèle d'*empowerment* consonant avec la tradition de pratique de l'organisme.

Trois principaux facteurs entourant la restructuration de l'équipe contribuent au *statu quo* du cadre d'intervention. Premièrement, l'*homogénéité* des membres réduit l'apport de la *différence* comme facteur de *déséquilibre* et de changement. Deuxièmement, le renforcement de la culture de gestion participative, accentue le contrôle exercé par le *consensus*. Cette force collective accrue freine d'autant plus le pouvoir individuel des professionnelles, donnant sens à la rigidification des Règlements internes et, par conséquent, à l'exercice d'un contrôle accru sur les clientes (voir chap. 6). Troisièmement, l'émergence d'une lutte entre l'équipe et les principaux partenaires du projet, mobilise les forces divergentes de l'équipe, renforce l'étanchéité des frontières entre ces deux systèmes, protège du déséquilibre et maintient la production d'interventions *convergentes*.

Les divergences de vision sur l'intervention engagent les partenaires, divisés en deux clans, dans une lutte *structurelle* dont l'enjeu est essentiellement l'acquisition d'un pouvoir d'agir sur son déroulement. L'analyse du pouvoir au sein du *système d'action indirect* jette un éclairage sur les conditions ou stratégies d'ordre structurel, relationnel ou idéologique, qui font obstacle à la réflexion et à l'action collective freinant la production de connaissances critiques sur l'intervention. Au cœur de la lutte, l'équipe se referme sur elle-même, entraînant avec elle les clientes conscientisées et soutenues à défendre leurs droits face aux partenaires du clan ennemi.

Le *statu quo* de l'intervention, plutôt que son *innovation*, tient en partie à la négligence des partenaires à considérer la force structurante de leurs *intérêts* divergents. Or, ceux des acteurs clés, responsables de l'implantation de l'intervention, s'avèrent incompatibles en regard de la double mission de recherche et d'innovation sociale à laquelle ils sont conviés. Forts d'une idéologie d'*empowerment* fondée sur la collaboration et la prise de décision partagée, les partenaires négligent aussi de considérer leurs *droits* et *obligations* dans le contexte ainsi que les *capacités* de ces acteurs. À l'instar des clientes et des professionnelles, ils font à leur tour l'expérience d'un pouvoir *caduc*, ne disposant d'aucun pouvoir formel pour agir sur l'intervention. Dans ces conditions, leur propre

apport collectif en ressources théoriques ou économiques sert la lutte idéologique de ceux qui disposent du *droit* légitime d'agir dans le contexte.

Enfin, considérant quelques conditions historiques, sociales et politiques, force est de constater que la lutte de l'organisme (et de son équipe) pour préserver son autonomie est aussi fonction d'autres luttes idéologiques menées dans d'autres contextes. Non intentionnellement, les partenaires participent au maintien d'un rapport de domination professionnelles-clientes et, par conséquent, à la reproduction de l'histoire. Ce chapitre, centré sur l'analyse des systèmes d'action, direct et indirect, ouvre sur un ensemble de conditions requises pour la transformation des pratiques.

## **7.2. La restructuration d'une deuxième équipe homogène: une idéologie qui se consolide**

Cette première section du chapitre, centrée sur les conditions de l'action des professionnelles de la deuxième équipe, jette un éclairage sur les conséquences non intentionnelles observées chez les clientes à compter de novembre 2001, période où elles mènent leur action collective (voir chap. 5). Rappelons que durant la deuxième année d'implantation (2002), on assiste, avec cette deuxième équipe, au *statu quo* du modèle de pratique dominant, à une rigidification des *Règlements internes*, donc à une coercition plus grande des clientes (voir chap. 5). L'analyse montre que les caractéristiques de cette équipe et de son mode de gestion agissent directement sur la structuration de rapports de domination P<->C.

### **7.2.1. La sélection des membres: la prérogative de l'organisme**

Fort de son statut d'employeur de l'équipe, l'organisme responsable de l'intervention use de son pouvoir formel pour procéder, au cours de l'année 2001 et 2002, à l'embauche de nouveaux membres dans l'équipe. L'analyse des résultats de la sélection de ces membres montre que la deuxième équipe réunit désormais des acteurs porteurs d'une même culture d'intervention et de gestion, augmentant les forces féministes et communautaires dans l'équipe.

Le processus d'embauche d'un nouveau membre à la coordination, la responsable à l'intervention, est qualifié de *pseudo-démocratique* et suscite la même réaction chez les professionnelles. *On est même pas demandées (...) les deux [professionnelles] qui restaient, à regarder qu'est-ce qu'on a de besoin* (Prof., temps 2). *On a jamais eu le temps de définir nos besoins et nommer ce qui nous intéressait* (Prof., temps 2). Nonobstant les compétences de la personne retenue, le processus questionne. *Je te dis pas [que la responsable d'intervention] c'est pas*

*une bonne travailleuse, non, je pense qu'elle est géniale. Sauf c'est une fille qui vient du [même Centre de femmes] et qui est une très grande amie [de la coordination] (Prof., temps 2). Tenant compte de la réalité vécue, ce choix ne correspond pas au sien. Moi j'avais envie qu'il y ait quelqu'un qui tape sur le clou un peu de l'intervention. Sauf qu'eux autres ils voulaient taper sur le clou féministe. Pis elles étaient deux [coordination et représentante de l'organisme] (Prof., temps 2).*

À l'automne 2001, le trio en poste, deux coordonnatrices et une professionnelle, forme le noyau d'une deuxième équipe, désormais homogène. Les membres partagent une même culture de gestion participative, une même tradition d'intervention féministe et ont, par surcroît, développé des liens d'amitié entre elles. Aux yeux des professionnelles de la première équipe, les forces nouvelles au sein de l'équipe renforcent le pouvoir exercé. [La coordination] *veut augmenter son monde en terme de pouvoir. Moi je me dis, c'est peut-être inconscient mais c'est là (Prof., temps 2).* Ce pouvoir par le nombre sert tant au renforcement de la culture véhiculée au sein de l'équipe qu'à la lutte avec les partenaires. *Ils l'ont dit, ils voulaient avoir quelqu'un qui travaille de la façon des centres de femmes. Pis pour moi la perception c'était de femme contre institution (Prof., temps 2).* Or, la formation d'un tel clan devrait, selon celle-ci, alerter les partenaires. *S'il y a quelqu'un qui apprend que là, c'est la petite famille qui est rendue là, le monde vont commencer à se poser des questions (Prof., temps 2).*

Pour une autre, le fait que [la coordonnatrice] *fasse rentrer sa gang* risque d'améliorer les rapports entre les membres et de renforcer la direction de l'intervention. *Parce qu'elle va bien s'entendre avec eux autres, ils vont avoir une cohésion d'équipe, ils vont s'entendre sur un air d'aller et ils vont y aller. Cet air d'aller consiste à mettre davantage l'accent sur l'approche connue: Ça va peut-être être plus de l'organisation communautaire, elles vont peut-être être davantage axées sur le groupe que sur l'individuel. Par surcroît, tenant compte de leur histoire et de leurs liens, le fonctionnement par consensus et la cohésion dans l'action en seront certes facilités. Elles sont habituées de travailler ensemble (...) elles ont la même façon de travailler (...) ça va aller plus vite. Elles ont plus d'expérience (Prof., temps 2).* En effet, l'expérience vécue au cours de la deuxième année ouvre sur ce constat. *Dans l'équipe on est 3 à avoir l'habitude de travailler de cette manière-là [en gestion participative]. (...) Donc, il y a une certaine expérience commune de fonctionnement. Ce qui a je pense aidé, je pense qui est très différent de l'autre équipe précédente (Coord., temps 3).*

À ce noyau, se joint rapidement une deuxième professionnelle, ex-collègue et amie de l'autre, pour remplacer celles qui sont en congé (déc. 2001). L'homogénéité des quatre membres de la nouvelle équipe tient à leur adhésion à une même idéologie d'intervention et de gestion. Une



certaine approche féministe et communautaire domine. Celles qui disposent d'un pouvoir formel, les deux membres de la coordination, ont surtout une expérience dans le domaine de l'action politique.

*Il y a une prépondérance de travail dans des organismes communautaires. (...) Il y a aussi beaucoup d'expérience dans des pratiques d'empowerment. On est 3 qui viennent aussi d'un groupe féministe, donc on a une tendance à pratiquer plus l'approche féministe (...) Les 4 on a de l'expérience de réseaux d'entraide personnelle. C'est sûr qu'il y en a 2 qui ont plus d'expérience dans la concertation ou l'action politique, l'encadrement, comités de travail (Coord., temps 2).*

Enfin, à l'été 2002, l'équipe se consolide avec le retour de la première professionnelle ayant quitté pour un congé de maternité, et avec l'embauche d'une nouvelle responsable de l'intervention (sept. 2002), suite au départ de la première qui décide de ne pas renouveler son contrat d'un an. À nouveau, le processus de sélection de ce membre renvoie à un mode de gestion unilatéral.

*C'est pas un choix d'équipe parce que l'équipe n'a pas vraiment participé (...) J'ai dit, ah tient, avant on marchait de même, puis là on est rendu là, qu'est-ce qui se passe, on n'a plus notre mot à dire nous autres ? (...) Quand c'était rendu au tour de [la deuxième responsable de l'intervention] (...) on considérait qu'on avait notre mot à dire. (...) Fait qu'on a trouvé une façon de nous impliquer (...) pour qu'on ait un mot à dire, puis qu'on puisse peser le pour puis le contre, donner notre opinion puis, après ça, ça retournait au comité (Prof., temps 3).*

L'embauche de la représentante de l'organisme à titre de coordonnatrice, responsable de l'intervention, renforce certes l'implantation d'une pratique consonante avec la mission de l'organisme. On constate que les résultats de ces sélections renforcent la culture dominante au sein de l'équipe. L'analyse suivante montre les retombées positives de l'homogénéité de cette deuxième équipe sur son fonctionnement et sur le développement de liens harmonieux entre les membres.

### **7.2.2. Cogestion, absence de conflit, solidarité et harmonie d'équipe**

Contrairement aux premières professionnelles, celles de la deuxième équipe se disent satisfaites de leur situation d'équipe au cours de la deuxième année. Les valeurs et principes d'action émergeant de la culture d'intervention et de gestion participative, font consensus.

*On avait des approches semblables, des valeurs semblables, des expertises semblables, une base commune d'approche féministe, communautaire, et de compréhension de ce qu'est l'empowerment. On avait la même définition. (...) Et une même façon de travailler en équipe, même si on n'a pas toute la même expérience. C'est ça, mais ayant toutes une expérience de travail collectif, (...) qui est ou qui ressemble à la cogestion. À ce niveau-là c'est solide là (Prof., temps 2).*

Or, comment se prennent les décisions en regard de l'intervention au sein de cette deuxième équipe ? D'emblée, les professionnelles transigent davantage avec la coordonnatrice, responsable à l'intervention. Elles disposent désormais d'une rencontre hebdomadaire qui joue une double fonction, de contrôle et de soutien. *On se voit, on regarde les situations problématiques. On essaie de trouver des solutions communes à des situations difficiles parce qu'elles sont complexes. (...) [Les rencontres permettent] de s'assurer de la qualité de l'intervention (Coord., temps 2). C'est un lieu de débat pour nommer, confronter, décider, remettre en question. Vraiment il y a de l'espace dans la réunion d'équipe pour qu'on nomme nos points, qu'on les amène, qu'on trouve une solution en équipe puis qu'on se réajuste et on repart à nouveau (Prof., temps 2). La recherche de consensus est sans contredit facilitée dans ces conditions d'homogénéité. C'est un point à l'ordre du jour, on en parle en réunion d'équipe puis on débat. Chacune nomme son opinion, on fait le tour puis on arrive à prendre une décision d'équipe. Puis vraiment, peut-être justement parce qu'on a des visions similaires, ça vient pas difficile (Prof., temps 2). Les membres sont peu confrontés dans leurs valeurs fondamentales. Il est plus facile de se rallier.*

*C'est rare, en tous cas, moi, je ne me souviens pas vraiment, ou, c'est arrivé très rarement, de dire que après qu'on ait tout discuté, que quelqu'un dise, moi je suis pas d'accord, mais je vais me rallier (...) Il y a peut-être des affaires que j'étais moins d'accord, mais c'est pas grave, c'est correct même si c'est comme ça qu'on s'en va, c'est pas suffisamment profond en dedans de moi pour avoir l'impression d'être dissidente dans mes valeurs profondes (Prof., temps 2).*

Malgré certaines différences de points de vue, l'équipe réussit à faire consensus. (...) *trouver un terrain d'entente, un ajustement, une façon de voir qui fait qu'on se rallie, oui c'est de même la plupart du temps. Ça veut pas dire qu'on pense toutes pareil, ça veut juste dire qu'à la fin, oui c'est correct pour chacune (Prof., temps 3). Fortes d'une valeur commune de solidarité, la volonté des professionnelles de trouver un compromis domine.*

*La volonté d'être ensemble et de se soutenir a toujours été plus grande que les divergences d'opinion et dans nos pratiques nous avons l'habitude de travailler en cogestion et de prendre les décisions ensemble, donc de réfléchir ensemble, d'analyser, d'évaluer et de prendre une décision commune à la fin. Il y a quelqu'un qui fait des concessions, tout le monde en fait un peu (Prof., temps 2).*

Le consensus résulte donc d'un jeu de forces au terme duquel chacune concède un peu. En dépit du principe d'égalité, l'influence exercée au sein de l'équipe est tributaire du mandat respectif de chacune et de leurs caractéristiques personnelles. Selon cette professionnelle, les membres ont

des rôles *complémentaires* ou *différents*. Le pouvoir n'est pas associé au statut mais au mandat particulier de chacune, lequel lui confère le *droit*, ultimement, d'imposer.

*On travaille en collaboration. [La coordonnatrice], c'est pas ma boss moi, mais si elle me dit, voilà c'est ça, qu'elle m'impose une décision et qu'elle a le pouvoir de m'imposer celle-là parce que c'est un mandat qu'elle a, j'ai rien contre. (...) c'est plus un rôle complémentaire je dirais, de collaboration. Même chose pour [la responsable de l'intervention]. (...) [La coordonnatrice] elle a d'autres tâches, d'autres mandats et les intervenantes ont un autre mandat (...) ça pour moi, c'est interrelié, ça va ensemble, c'est juste des tâches différentes (Prof., temps 1).*

La responsable de l'intervention reconnaît qu'elle dispose d'un pouvoir de *recommandation*.

*On fait un travail de gestion participative, mais en équipe on s'est quand même désigné que, je peux faire les recommandations, jamais j'insisterai, mais j'ai déjà dit à une intervenante, non, je suis pas d'accord. Fait que j'ai déjà insisté pour dire, non, je ne veux pas que tu le fasses. Je ne le fais pas souvent mais j'ai dit, je ne crois vraiment pas que c'est la bonne affaire, on en parle. (...) Il y a une vérification que je trouve dans l'intervention, il faut avoir une vérification. (...) c'est des relations délicates. Puis on sait pas toujours ce qui est le mieux (Coord., temps 2).*

Ainsi cohabitent le discours égalitaire et le droit d'exercer un pouvoir sur les autres. Le fonctionnement de cette deuxième équipe renvoie à nouveau à l'exercice de deux modes de gestion. *Des fois on est en gestion traditionnelle, des fois on est en cogestion. (...) Certaines choses on a eu une consultation, certaines autres il n'y en avait pas (Prof., temps 2).* Selon cette professionnelle, la confusion générée par la contradiction est vite identifiée, vu l'expérience des membres.

*Il y avait de la confusion (...) ça s'était installé tranquillement et comme on a une grande expérience des difficultés reliées à la cogestion, on a été capables d'arrêter ça, et dire, on est en train de déraper. (...) Nous avons suffisamment, dans l'équipe, d'expérience pour savoir qu'on était dans une situation très délicate et d'arrêter ça (Prof., temps 2).*

Malgré les efforts de clarification, l'équipe n'est pas à l'abri des contradictions liées au double fonctionnement. *Ça se perd des fois, dans l'urgence, dans le cours, il y a des glissements.* L'incident de la sélection de la deuxième responsable de l'intervention constitue un exemple de glissement vers la gestion traditionnelle. Or, la vigilance des membres s'exerce: *les choses sont dites, on est transparentes, on est claires.* La confrontation donne lieu à des ajustements. *Moi j'ai dit, je me sens mal à l'aise dans le fait qu'on reçoit pas notre avis du tout, mais ça a été entendu, il y a des décisions qui ont été prises pour ajuster, vraiment. Fait qu'il n'y a pas de reproche à faire (Prof., temps 2).* Le double mode de gestion semble par ailleurs être autorisé dans la mesure où le fonctionnement est *connu*. La clarté et l'importance de maintenir l'équilibre de l'équipe prévalent.

*On peut pas passer dans l'autre, puis pas savoir c'est quand on est dans un, puis quand dans l'autre, parce que ça va créer des tensions. Là, s'il y a des tensions puis des malaises, l'équipe va éclater et on ne peut pas se permettre ça (Prof., temps 2).*

L'influence exercée au sein de l'équipe varie aussi en fonction de la capacité de chacune de s'affirmer. Une professionnelle de la première équipe reconnaît la capacité de la nouvelle de *mettre des limites et à tout le monde, [la coordonnatrice] y compris* (Prof., temps 2). Alors que les premières avaient tendance à céder, dit-elle, la nouvelle tient son bout. *Quand elle décide qu'elle fait pas quelque chose, elle le fait pas pis elle cèdera pas. Elle là si elle dit non, c'est non. Pis elle va te le dire. Elle connaît le non dans probablement 26 langues et 32 dialectes là. Elle va te le dire jusqu'à temps que tu comprennes* (Prof., temps 2). Effectivement, cette dernière reconnaît sa ténacité et sa volonté surtout, de clarifier les décisions collectives.

*Je vais pas juste faire valoir mon opinion mais demander, et là-dessus je suis exigeante, qu'on réfléchisse jusqu'à temps que je sente qu'on a fait le tour de la question. (...) Quand je sens qu'il reste un flou, un doute ou qu'on n'a pas toutes la même compréhension et qu'on est un peu fatiguées parce qu'on est pas toutes fatigantes comme moi, je suis bien fatigante quand je veux, je suis vraiment pire (Prof., temps 2).*

Ces longs échanges avant de prendre certaines décisions visent à éliminer le flou en regard de l'action. Les consensus requièrent plus de temps, mais ils visent à rallier tout le monde.

*Des fois je suis fatigante parce que j'ai raison (...) je rallonge le temps de décision, mais ça a des avantages aussi, puis le monde se sent mieux après (...). Si l'ensemble de l'équipe dit, notre opinion est différente, et que j'ai le sentiment qu'on a vraiment fait le tour de la question, j'adhère à la position de l'équipe (...) quand c'est clair pour tout le monde, c'est pas grave si c'est pas mon opinion (Prof., temps 2).*

Au terme du processus, la décision d'équipe devient une sorte de norme qui circonscrit la zone d'autonomie individuelle autorisée par le collectif. *On sait où est notre marge de manœuvre à chacune. Donc, oui, c'est beau tu y vas par là, mais moi, si dans ton engagement tu t'en vas par là, ça dépasse ça, là je débarquerai (...) c'est habituellement toujours clair* (Prof., temps 2). La norme sert non seulement à éliminer toute zone d'incertitude en regard de l'action, mais elle constitue une force collective au service de la professionnelle en situation de confrontation avec les clientes. *Quand la femme [professionnelle] intervient avec la résidante, elle a aussi la conviction qu'on a fait le tour (...). Puis qu'elle peut dire à la femme, écoute, l'équipe a pris position* (Coord., temps 2).

Certains changements renforcent le pouvoir collectif de l'équipe dans son rapport avec les clientes. Premièrement, l'intervention auprès de chaque cliente est désormais vue comme une

responsabilité collective. La nouvelle approche, qualifiée de moins clinique, vise le partage des ressources (information) en vue de mieux intervenir collectivement.

*C'est beaucoup plus en commun maintenant (...) ces femmes [clientes] qu'elles accompagnent, il y a d'autres personnes qui peuvent intervenir, donc, il y a un peu plus de partage. (...) Une fois par mois, on fait une vue sur l'ensemble des femmes pour que, si il y a quelque chose qui se passe, on soit aussi au courant. C'est moins une approche, je dirais, clinique. (...) Par exemple, les dossiers, chaque femme gardait sur son bureau à elle, là, c'est en commun. (...) Vous avez un mandat et une responsabilité mais (...) il faut qu'on travaille en équipe. Donc, ça un petit peu comme, désécuriser, je dirais, les dossiers (Coord., temps 2).*

Cette nouvelle approche modifie tant le rapport entre les membres de l'équipe que le rapport P<->C: elle renforce la solidarité entre les membres (soutien)<sup>23</sup> et leur permet d'exercer un pouvoir accru sur les clientes en se situant collectivement face à elles (soutien-contrôle). *Les femmes [clientes] aussi ont su qu'il y avait maintenant une consultation beaucoup plus grande. Donc c'est pas juste une telle, une telle, mais qu'on a réfléchi puis c'est comme ça qu'on se situe l'équipe (Coord., temps 3).*

Deuxièmement, la force collective de l'équipe tient à la participation de toutes aux RGO. *Maintenant, c'est toute l'équipe aux rencontres de groupe. Les femmes apprécient beaucoup notre présence. (...) On partage l'animation (Coord., temps 2).* On a vu que ce changement a des retombées positives sur le rapport de l'équipe avec les clientes (voir chap. 5). Or, il permet aussi aux membres de se voir intervenir et d'exercer entre eux, soutien et contrôle.

*Après on revient en équipe, par exemple, il y a quelque chose à expliquer, je dis (...) vraiment on n'utilise pas ce ton-là. C'est de revenir en équipe après et dire, mais je comprends le sens, c'est que tu veux vraiment l'exprimer clairement, mais ça peut paraître d'une telle manière. (...) dire, ben là, est-ce que tu te sentais comme prise dans le temps, il y avait beaucoup d'animation (Coord., temps 2).*

Selon cette professionnelle, le système de cogestion requiert des compétences particulières.

*Ça prend des gens qui le connaissent, qui le maîtrisent (...) ça prend des gens très honnêtes, très capables de recevoir la critique et les commentaires (...). Parce qu'il faut être capable de se remettre en question, d'accepter qu'on a tort, que notre idée passe pas, que ça prend du temps. Ça prend des individus avec des bases bien particulières pour être capable de le faire (Prof., temps 2).*

---

<sup>23</sup> On verra plus loin que, paradoxalement, l'équipe s'octroie unilatéralement un droit de partager, à l'interne, les renseignements personnels concernant les clientes, mais elle resserre ses frontières avec l'externe en luttant, au sein du système d'action indirect, pour limiter le droit des partenaires à l'information et, par conséquent, leur responsabilité collective d'agir sur le déroulement de l'intervention. Par surcroît, dans ce contexte, elle accompagne les clientes à défendre leur droit à la confidentialité face aux partenaires.

À ses yeux, le conflit constitue un obstacle.

*Une des faiblesses de la cogestion du travail d'équipe, c'est justement, s'il y a quelqu'un de l'équipe qui n'a pas ça. Là c'est le déchirement, c'est la guerre. La faiblesse de la cogestion, c'est le conflit. (...) C'est très rare qu'on va en conflit. (...) Souvent, c'est un individu qui te fait vivre quelque chose de différent, une philosophie différente, une personnalité différente, bon bref ça prend, c'est fragile. C'est une question d'individus, de transparence (Prof., temps 2).*

L'absence de conflit maintient certes l'harmonie dans l'équipe. Or, elle protège aussi du déséquilibre et, par conséquent, de l'empowerment, comme le soulève cette professionnelle de la première équipe. *Même si les gens ont une très bonne intention, si tu as pas une équipe homogène, ça crée pas un déséquilibre dans le pouvoir de décision et si dans l'équipe il y a des façons différentes de voir, ça crée un déséquilibre. (...) C'est ça l'empowerment (Prof., temps 2)*

La solidarité entre les membres permet de faire face aux difficultés rencontrées avec les clientes. En retour, la lutte P<->C accentue l'importance de tels liens.

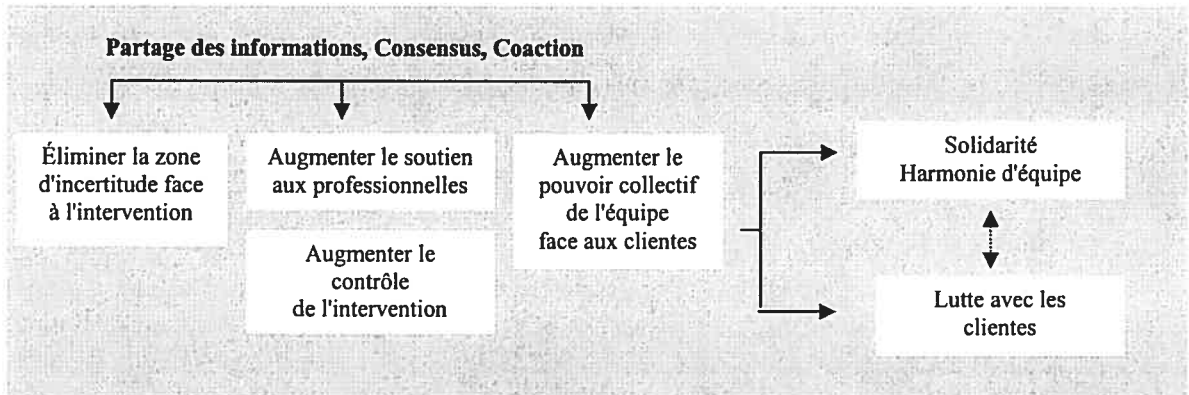
*C'est une chance qu'il y ait eu juste 2 départs pour des burnout. C'est parce que dans la dernière année il y a une équipe qui avait une certaine expertise, des bases solides, bien solides et qu'on s'est tenues comme ça parce qu'on aurait pu partir l'une après l'autre encore, facilement, facilement s'il n'y avait pas eu cette cohésion-là dans l'équipe, on partait l'une après l'autre. Il y a encore des fois où on se demande, moi je me demande, mais qu'est-ce que je fais là. Quand justement je vais dire à la fille, tu as pas le droit de faire ça, puis c'est ça que tu vas faire. (...) quand il y en a une qui a envie de m'envoyer chier parce qu'on lui dit, il faut que tu t'impliques, puis qui me traite de tous les noms, de toutes sortes d'affaires. Tu dis, mais c'est pas possible. Jamais j'aurais pensé qu'en venant travailler ici, je me ferais dire que je suis un monstre, que je suis anti, anti, anti, voyons donc, ça a pas de bon sens. C'est dur à prendre. J'aime pas ça, ça me donne envie de m'en aller (Prof., temps 2).*

Pour cette professionnelle, la persévérance au travail tient à cette solidarité dans l'équipe. *J'aurais sacré mon camp d'ici (...) j'aurais pas tenue l'année (...) Ça va faire de se faire mourir à l'ouvrage. J'ai connu d'autres milieux de travail difficiles, ici c'est l'enfer. (...) Mais, nous nous sommes soutenues ensemble (Prof., temps 2).* Ainsi, la réalité vécue au sein du rapport P<->C contraste avec celle qui est vécue dans l'équipe. Pour l'autre professionnelle, le climat d'équipe contribue aussi à sa qualité de vie au travail. *C'est vraiment agréable de travailler en équipe ici puis faire sa place c'est un atout. (...) j'ai aucune difficulté, aucune misère à rentrer le matin travailler. J'ai toujours du plaisir de rencontrer mon équipe de travail (Prof., temps 2).* Tout à fait satisfaite, elle affirme n'avoir absolument rien à dire pour améliorer ou pour changer la situation d'équipe.

Dans ce type de gestion-là, avec le type de femmes que l'on est, dans la manière qu'on fonctionne ensemble, (...) tout est correct. Vraiment, vraiment (Prof., temps 2).

L'analyse montre donc que la gestion participative exerce à la fois une double fonction de soutien et de contrôle de l'action, augmente le pouvoir collectif de l'équipe face aux clientes et resserre les liens de solidarité nécessaires pour faire face à la lutte avec les clientes, laquelle en retour renforce l'importance de tels liens et de l'harmonie d'équipe (voir Figure 29ci-dessous).

Figure 29. Gestion participative, fonctions et conséquences pour l'équipe



Or, à quel prix se paie une telle harmonie ? La cohésion dans l'intervention, garante de la solidarité d'équipe, résulte-t-elle d'une adhésion réelle des professionnelles ? L'action cohésive est-elle consonante avec leur jugement professionnel ? La solidarité se paie-t-elle au prix d'une conformité aux normes du Nous d'équipe ? L'analyse suivante montre comment la force cohésive de l'équipe agit pour accentuer le contrôle au sein des rapports P<->C.

### 7.2.3. Un consensus-contrôle renforcé: les conséquences

L'analyse suivante montre comment la culture de gestion participative, renforcée avec l'homogénéité de l'équipe, accentue le contrôle de l'autonomie des professionnelles et par conséquent, agit directement sur la structuration des rapports collectifs étudiés. À l'instar du rapport CO<->P vécu au sein de la première équipe, le rapport P<->C vécu avec deuxième équipe, se structure sous un mode contrôle. La conformité des professionnelles aux normes du *Nous* et le *statu quo* du rapport P<->C, les confrontent, elles aussi, à la dissonance cognitive. Or, ce conflit interne ne provoquera pas de changement au sein de l'équipe. Enfin, l'analyse montre que le mouvement coercitif de l'équipe, effet pervers d'une idéologie participative, est aussi fonction d'autres facteurs individuels et contextuels.

### 7.2.3.1. Le *statu quo* de la règle: à quel prix ? Un incident marquant...

L'incident suivant illustre comment la force culturelle agit dans la production du rapport de contrôle P<->C. Dans un contexte marqué par la réaction des clientes au départ des professionnelles de la première équipe ainsi qu'à l'obligation de participer aux rencontres de groupe (RGO), la nouvelle professionnelle doit relever le défi de créer avec elles un lien de confiance. Son récit de l'intervention réalisée auprès d'une cliente réfractaire au suivi, montre les effets productifs d'un accompagnement ajusté à sa réalité (voir chap. 8). Notamment, son initiative qui consiste à faire un mouvement vers la cliente (l'appeler pour l'inviter à la rencontre), est particulièrement significative dans la production du changement trouvé: la cliente modifie sa perception du rapport de contrôle et formule elle-même le besoin d'une rencontre supplémentaire. Or, la situation prend un nouveau virage suite à l'intervention que la professionnelle *doit* faire pour respecter le consensus de l'équipe concernant l'application d'un nouveau règlement interne.

La suite de l'histoire indique que la cliente oublie le rendez-vous qu'elle a elle-même demandé et fixé avec la professionnelle. La professionnelle joue donc le rôle de contrôle attendu d'elle dans l'équipe. *Elle oublie malheureusement. Alors je la rappelle pour dire, tu as oublié notre rendez-vous, c'est plate, je sais que tu en avais besoin en plus c'est toi qui l'a demandé. (...) Dans mon règlement j'ai à te mettre un avis, tu t'es pas présentée* (Prof., temps 2). Les conséquences de l'action sont immédiates. *Elle se referme*. Pour la cliente, la signification de l'action renvoie à l'expérience générale de contrôle vécue dans le contexte de rapport collectif. *C'est clair là, juste que je dise, je vais être obligée (...) elle est retournée dans l'année d'avant, l'année où elle était fâchée après l'équipe d'intervention pour X raison*. Les liens sont rompus. C'est le retour à la case départ: le rapport se restructure à nouveau sous un mode de contrôle-conformité. *Elle a refermé. On dirait que là, je joue, je marche sur des œufs avec [elle]* (Prof., temps 2).

L'action de cette professionnelle est justifiée en fonction d'un règlement interne révisé par la deuxième équipe, et stipulant que la cliente doit, au nom d'un principe de responsabilisation, téléphoner elle-même pour prendre ou modifier son rendez-vous. Un retard de plus de 15 minutes est considéré comme une absence, laquelle, doit être sanctionnée par un avis écrit. Malgré cette règle et son principe sous-jacent, un questionnement émerge devant le constat d'une telle intervention. L'obligation de participer au suivi individuel vise à s'assurer que la cliente participe minimalement à une rencontre mensuelle afin de rendre compte de l'évolution de son projet. Or, dans la situation examinée, la cliente respecte son obligation. La deuxième rencontre, fixée en réponse à sa propre requête, constitue une forme d'aide supplémentaire au suivi mensuel



obligatoire. Comment comprendre l'application d'une sanction (avis écrit) dans cette situation particulière où la règle perd tout son sens et, à la limite, s'avère même non applicable ? L'analyse suivante montre la force du *Nous* qui s'exerce.

Jusqu'alors, cette professionnelle usait de sa marge de manœuvre dans l'application de la règle. *Souvent, moi, j'avais l'habitude de les appeler après 15 minutes (...) des fois c'est humain, fait que moi, c'est pour ça que je le faisais. Puis des fois, j'ai vraiment des femmes qui étaient chez elles, j'ai oublié, je m'en viens* (Prof., temps 2). Or, elle constate que *l'autre intervenante le fait pas*. Ainsi, deux pratiques se confrontent: l'une plus individualisée chez cette professionnelle et l'autre, plus uniformisée chez une autre. Pour cette dernière, le principe de responsabilisation prévaut; la règle permet de *ne pas de tomber dans le maternage*.

*On leur remet cette responsabilité-là, c'est leur responsabilité de prendre rendez-vous avec nous une fois par mois. (...) T'es pas après faire de l'empowerment, parce que tu cours après, tu la prends en charge, tu essaies de la contrôler, parce que tu essaies de la prendre en charge, de lui rappeler ses rendez-vous, de faire plein de passe-droit, tu la remets pas face à ses responsabilités pis conséquence, elles viennent qu'elles les assument pas* (Prof., temps 2).

Malgré les divergences de vision entre les professionnelles de cette deuxième équipe, le principe du faire pareil l'emporte et uniformise la pratique, au nom des valeurs de justice.

*Fait que là on s'est dit, il faudrait toutes le faire pareil, parce que là ça devient pas juste pour les filles dans le fond (...) que je les appelle 15 minutes avant, l'autre pas (...) On est rendu au stade, comme équipe, de toutes s'arrimer pour fonctionner pareil (...). Parce que dans le fond, chacune (...) on l'a adapté un peu à nos femmes puis avec qui on est* (Prof., temps 2).

Cette vision dominante, supportée par la coordination, occulte les besoins individuels et n'oriente pas vers le développement de stratégies d'approvisionnement et d'accompagnement variables. *Les règlements étaient surtout, pour nous, ils étaient là pour offrir une équité de traitement, pour faire en sorte que quand on était mises au courant d'une situation, on allait traiter les femmes de la même manière* (Coord., temps 2).

Cette décision collective est donc tributaire du jeu d'influence qui s'exerce au sein de l'équipe mais aussi des caractéristiques individuelles des membres. Par exemple, la propension chez cette professionnelle à attribuer aux clientes la responsabilité du problème d'opposition, renforce l'approche coercitive et freine la remise en question et le changement de pratique.

*Elles jouent, elles ont appris à jouer avec le monde dans leur vie, c'est tout ce qu'elles ont appris à faire, pis elles continuent à le faire, elles savent pas quoi faire autrement, il faut arrêter ça. C'est pas en les entretenant là-dedans qu'on va les*

*aider. En venant pas aux rencontres de groupe, en venant pas aux rencontres, elles se rendent pas compte qu'il y a d'autres façons de faire dans la vie que de manipuler le monde autour d'elle, il faut manipuler, point. Je fais pas un diagnostic là, mais c'est l'impression que ça laisse dans certains cas, tu dis, il y en a que c'est ça qu'ils ont appris (...). D'avoir l'impression d'avoir du pouvoir parce que tu contrôles l'autre en allant pas au rendez-vous, en la faisant courir après toi, en faisant en sorte que les autres prennent ta vie en charge. C'est une façon de faire, pis en tous cas pour moi là, dans la plupart des cas, ça s'est réglé. Il y en a plus. Elles viennent au rendez-vous (Prof., temps 2).*

Contrairement aux premières clientes marquées par l'implantation de mesures coercitives inattendues, pour les nouvelles, le système d'avis est une condition *connue* au départ. Or, la prise en compte de ces différences est proscrite. Le consensus forge la pratique du faire pareil, bien que les professionnelles ne soient pas confrontées aux mêmes réalités. *Moi j'avais des femmes qui étaient déjà beaucoup blessées. [l'autre professionnelle] (...) elle se retrouve presque avec toutes des nouvelles* Mais les mêmes interventions ne produisent pas les mêmes résultats: *[les avis] ça fait pas le même effet tout à fait chez l'autre (...) mais moi chez les femmes que j'ai, ça met beaucoup de colère* (Prof., temps 2). Confrontée aux réactions vives des clientes, cette professionnelle réclame de l'aide, impuissante à créer avec elles le lien de confiance lui permettant de jouer son rôle dans le sens de l'objectif d'*empowerment* visé. *J'avais des femmes qui avaient déjà de la colère avant même que j'arrive, c'est le fun tu sais, essaie de créer un lien de confiance, puis là, les avis réveillent la colère, fait que tu sais. Je peux-tu avoir de l'aide pour qu'on s'harmonise* (Prof., temps 2). Consciente des effets produits, elle souligne à l'équipe l'importance d'évaluer les résultats de leur action en lien avec leur intention initiale.

*J'ai dit à l'équipe, on fait quoi avec ça (...) on a mis un système d'avis, ça avait un objectif fixe. (...) il faut le réévaluer (...) comment le mettre en place dans le but qu'il ait son effet positif. (...) le but c'est d'arriver à se responsabiliser. Mais là si le but ça les fait juste mettre en colère (...)* (Prof., temps 3).

Nonobstant cette conscience des conséquences non intentionnelles de règles dénuées de sens dans des situations particulières, cette professionnelle maintient son intervention aussi longtemps que le *Nous* n'autorise pas une autre règle. Elle se conforme à cette règle qui lui retire son droit d'ajuster son action (ex. téléphoner la cliente) en fonction des besoins d'apprivoisement de certaines, alors que l'action inverse en début de suivi avait été productive.

Devant le constat des habiletés individuelles de cette professionnelle dans son rapport dyadique, comment comprendre une telle conformité à appliquer la directive d'équipe ? Force est de constater qu'elle est fonction d'une part, d'une conception dominante d'*empowerment-résultat* qui

prescrit la responsabilisation et interdit le maternage et d'autre part, d'une culture de gestion où la force normative du consensus forge la pratique du faire pareil, entravant toute marge de liberté professionnelle. Le *Principe du Nous qui emprisonne* (voir chap. 6), agit avec d'autant plus de force au sein de cette deuxième équipe, forte d'une même culture de gestion participative. La force de cohésion collective impose des conditions structurelles uniformes, contraint l'action des professionnelles et détermine leurs rapports avec les clientes. Elle contribue au processus de rigidification des *Règlements internes* et aux conséquences non intentionnelles trouvées.

### 7.2.3.2. Les pratiques récursives: à quel prix ? Domination et *statu quo*

Les forces culturelles agissant dans le contexte rendent les professionnelles incompetentes, dans la mesure où l'on comprend, avec Giddens (1987), que l'acteur compétent prend en compte les *significations*, les conditions du *contexte* et les *conséquences* (intentionnelles et non intentionnelles) de son action. Leur conformité et le *statu quo* d'une pratique uniforme s'imposent malgré leur conscience des contradictions qui émergent de leur action. Elles participent, non intentionnellement, au *statu quo* de pratiques récursives qui structurent les rapports de domination P<->C.

Contrairement aux professionnelles de la première équipe, le contrôle exercé par le consensus-contrôle n'engendre pas de clandestinité. La connaissance des conséquences non intentionnelles des actions ne suffit pas à produire un changement. La culture domine et aliène: la professionnelle concernée par l'incident ne s'autorise pas un libre usage de son jugement professionnel. Une telle réaction questionne: quelles seraient, pour une professionnelle *déviant*e, les conséquences de la non conformité aux forces du *Nous* ?

Certes, la conformité aux normes du *Nous* préserve du conflit et, par conséquent, maintient l'harmonie d'équipe, une ressource indispensable en ce contexte de lutte avec les clientes comme avec les partenaires. Par ailleurs, les professionnelles doivent, comme celles de la première équipe, faire face à la dissonance. Premièrement, elles se sentent coincées devant le paradoxe suivant. Elles doivent encadrer davantage, voire contrôler, pour atteindre les résultats attendus, et, par conséquent, agir en contradiction avec la culture dominante (*empowerment-résultat*).

*Mais là, ça ne ressemble pas avec ce qu'on a le goût de faire au niveau de l'empowerment là, ça ne marche pas. Mais, c'est pour ça que je te dis, on veut faire de l'empowerment avec ces femmes-là, puis on est pris avec l'écorce parce qu'on ne sait pas si on va se faire taper sur le doigts. Parce que voyons, ces femmes-là après trois ans, il faut qu'elles sortent là, il faut qu'elles aient réalisé des choses (Prof., temps 2).*

Deuxièmement, elles se confrontent à une autre image d'elles-mêmes. *Il y a une partie de moi qui a été obligée de poser des gestes et d'intervenir de certaines façons et encore maintenant, que ça me déplaît royalement* (Prof., temps 2). Troisièmement, la réalité vécue est dissonante par rapport à leurs motivations de départ à s'engager dans le projet.

*Quand j'ai été engagée [dans le projet], je m'attendais à avoir une approche féministe, communautaire, des pratiques d'empowerment. (...) Dans la réalité, c'était pas tout à fait possible, ou en tous cas, c'était tellement transformé et adapté à la réalité [du projet], qu'il y a vraiment des moments donnés où je me demande ce que je fais ici là* (Prof., temps 3).

Dans ces conditions, les mécanismes de réduction de la dissonance observés consistent pour cette professionnelle à tenter de développer une rationalisation conforme à la culture ou, à rejeter la possibilité d'adopter une approche d'empowerment (résultat) en raison des difficultés des femmes.

*Je ne peux pas faire d'empowerment, il faut qu'on fasse de l'éducation, il faut qu'on fasse de l'information, qu'on fasse de la sensibilisation pour amener les femmes après à être capables de comprendre et pouvoir prendre du pouvoir sur leur vie, et là, s'impliquer dans un processus* (Prof., temps 2).

Enfin, malgré leur conscience des effets coercitifs de leur action, curieusement, il existe une sorte de dichotomie entre la perception qu'elles ont d'elles-mêmes et de l'exercice de leur pouvoir, d'une part, et l'image que les clientes leur renvoient, d'autre part.

*C'est drôle, des fois j'ai l'impression que les femmes nous voient comme très, tu sais dictature là, on a installé ça, puis c'est immuable. On est tellement pas comme ça dans l'équipe, on se remet souvent en question, puis on regarde les possibilités. Mais les femmes j'ai l'impression qu'elles pensent qu'on a mis ça de même puis qu'elles peuvent plus jamais rien dire après. En tous cas, ça c'est leur perception, puis ce qu'on est vraiment dans la réalité là, c'est deux choses* (Prof., temps 2).

Cette professionnelle ne se perçoit *justement pas aussi rigide, coulée dans le béton*, précisant que l'équipe se remet *souvent en question* pour chercher à améliorer ce système. En effet, la difficulté de l'équipe à gérer le système d'avis les questionne. *On se pose des questions là, le système d'avis, on continue à l'appliquer comme ça, on change-tu des choses, parce que ça nous réveille plein d'affaires*. Or, leur capacité de remise en question de l'intervention reste tributaire des contraintes externes exercées. *On tient compte de ce que les femmes disent, mais en fonction aussi de la possibilité qu'on a de changer quelque chose. (...) Mais on n'est vraiment pas sourdes d'oreille, du tout* (Prof., temps 2).

Par ailleurs, l'étonnement, voire l'incompréhension de la professionnelle devant la perception qu'ont les clientes de leur pouvoir questionne. La volonté ou l'intention de faire

autrement, occulte-t-elle l'action coercitive exercée dans les faits ? Une hypothèse émerge. Dans la mesure où les professionnelles se perçoivent obligées d'agir en fonction de contraintes externes, elles ne s'attribuent pas la responsabilité individuelle de leurs interventions collectives, ni, par conséquent, les conséquences non intentionnelles produites. Ainsi, l'autoévaluation du pouvoir fait fi de l'histoire passée et actuelle de leur rapport collectif P<->C. Ce rapport est pourtant jalonné d'incidents où l'équipe use de son pouvoir de décider unilatéralement et, par surcroît, maintient le *statu quo* de ses décisions en dépit des actions des clientes pour provoquer le changement (voir chap. 5). Le regard de cette professionnelle porte sur ses attitudes et actions individuelles déployées à l'intérieur du cadre obligé, faisant fi du pouvoir collectif exercé par l'équipe pour mettre en place le cadre coercitif. Occultant à son tour cette histoire de rapports collectifs, ce membre de la coordination évalue que les professionnelles n'exercent pas de pouvoir sur les clientes, car elles ne décident pas pour elles.

*Une chose qui est certaine, pour permettre aux résidentes de prendre du pouvoir, c'est de ne pas prendre de décision pour elles. C'est peut-être la faire réfléchir sur tout ce qu'elle t'a amené à travers les rencontres pour lui dire: regarde, il s'est passé ça, ça, ça, ça. Tu es devant ça. Bon, maintenant qu'est-ce que tu choisis, qu'est-ce que tu veux faire ? Ça t'appartient. Voici moi comment je pourrais t'aider si tu prends telle décision. Si tu prends telle autre décision, qu'est-ce que tu pourrais faire. Tu sais. Je peux t'aider à voir ça. Mais je ne prendrai pas ta décision à ta place. Ça je pense que ça existait chez toutes les intervenantes (Coord., temps 2).*

Le constat des actions coercitives posées et des conséquences non intentionnelles produites est fort dissonant en regard d'une telle représentation du pouvoir des professionnelles. Bien que l'approche uniformisante et ses conséquences de contrôle confrontent l'équipe à la dissonance, le *statu quo* domine. En fait, l'approche individualisée s'avèrerait à son tour dissonante en fonction d'un principe d'égalité. *Et là si on fait ça juste pour moi ça marche pas, c'est pas conséquent avec les autres femmes. C'est un peu pour ça qu'il faut essayer de revoir comment on va fonctionner (Prof., temps 2).* Devant une telle impasse, le questionnement et le *statu quo* demeurent. D'une part, les professionnelles sont dominées par une structure qu'elles ont contribué à édifier, et d'autre part, elles sont contraintes de maintenir avec les clientes un rapport caractérisé par la domination.

Le contrôle exercé tient certes d'une pratique uniformisante, structurée par une culture de gestion participative. Or, le mouvement coercitif entourant la rigidification des Règlements internes (incluant les RGO), est aussi fonction des conditions structurelles de l'équipe. Les décisions se prennent à une période où elle est fragilisée par le départ des deux dernières professionnelles de l'équipe initiale, doit se restructurer et dispose de peu d'effectifs. Selon cette coordonnatrice,

l'opposition générale des clientes renvoie à un état de désorganisation, lié à une forme de perte de contrôle de l'équipe. Cette vision conduit l'équipe à (ré) affirmer son autorité en renforçant l'application du système d'avis.

*Moi, je dirais, l'application des règlements, c'est d'avoir des conséquences, moi depuis que je suis arrivée et que ça va continuer, c'est comme ça, c'est des conséquences. Parce que dans une dynamique de groupe, il faut avoir certaines balises, et moi, quand je suis rentrée, j'ai senti qu'il y avait beaucoup un niveau d'insécurité. Quand les choses sont pas claires, le monde sont plus insécures. Il y a des femmes qui trouvaient qu'elles avaient respecté les règlements, mais pas d'autres, qu'est-ce qu'il faut faire, c'était pas juste, puis voilà. Parce que je sentais que l'équipe, à ce moment-là, était pas en mesure de se serrer, parce qu'elle allait pas bien (Coord., temps 2).*

Nonobstant ce facteur contextuel, le *statu quo* des structures collectives obligatoires (RGO) renforce plutôt l'hypothèse de la domination culturelle. D'une part, l'attente générale de résultat concernant le développement de l'*empowerment* collectif, n'est pas explicite quant aux moyens à privilégier. D'autre part, le système d'avis s'applique en regard de cette participation même au-delà de la période de restructuration de l'équipe. Enfin, le témoignage de la coordination, au terme du mandat de l'équipe (2003), en dit long sur l'importance, depuis une vision structurelle, des moyens coercitifs utilisés par l'équipe pour en arriver à mener à terme son projet d'*empowerment* collectif.

D'une part, elle convient que l'aide individuelle ne s'impose pas. En ce sens, l'*obligation* est à proscrire. *Toute la notion d'obligation, ça ne doit pas exister. Tu ne peux pas obliger quelqu'un à venir chercher du support. Il faut qu'elle ait envie de venir le chercher puis qu'elle sente qu'elle a besoin de venir en chercher. Sinon, tu travailles pour rien.* Imposer l'aide lorsque la cliente n'en reconnaît pas le besoin, comporte des effets pervers: il renvoie au sentiment d'incompétence et constitue aux yeux de certaines une forme d'intrusion dans leur vie.

*Le fait qu'on impose des rencontres de suivi mensuelles, c'est qu'on dit à la fille: tu as un problème, il faut que tu viennes me voir tous les mois. Tu n'es pas capable de te débrouiller toute seule. Il faut que tu viennes tous les mois pour me dire comment ça va, etc. (...) Je suis certaine que pour certaines résidentes c'est comme ça que c'est vécu. J'ai pas besoin (...) il y en a beaucoup qui ont un passé, d'avoir été suivi par ci, par ça, pis par tel genre d'organisme, là. Fait que pour eux autres c'est tout du pareil au même ça, des gens qui veulent entrer dans leur vie. C'est de l'intrusion (Coord., temps 2).*

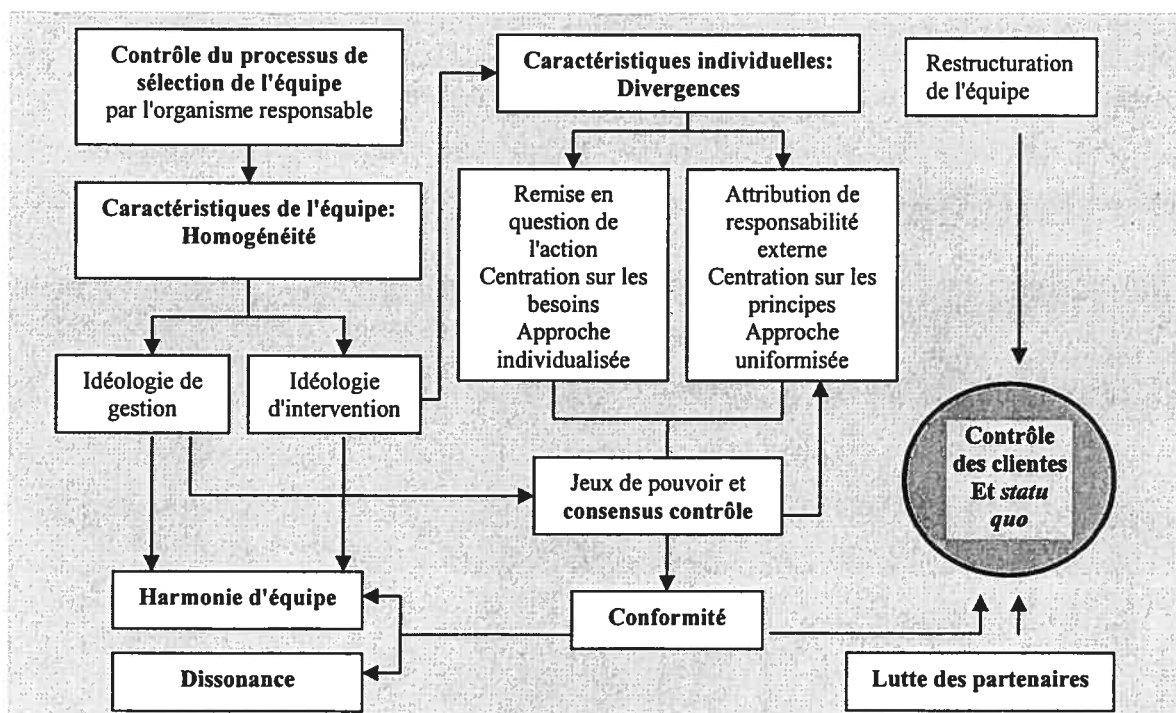
En contre partie, ajoute-t-elle, il faut *axer davantage sur la partie collectif du groupe (...)* *Le groupe est plus puissant que les individus. Le groupe a une influence sur les individus.* Paradoxalement, le recours à l'*obligation* est justifié pour développer l'*empowerment* collectif. Selon

elle, l'*Assemblée des résidentes*, constituée à la fin du mandat de l'équipe (2002-2003), n'a pas pu être suffisamment consolidée. Devant ce constat, elle réitère la légitimité de l'approche coercitive pour justifier un soutien à la prise de pouvoir collective. Cette fin (autonomie) justifie donc les moyens (contrôle). Rétrospectivement, elle estime que ce contrôle aurait dû être instauré plus tôt, pour produire les effets escomptés.

*[Les membres du comité des résidentes] n'avaient pas encore saisi nécessairement leur rôle. (...) Puis comme elles voulaient être autonomes, au niveau de comment qu'on organise une réunion (...) Tout ça était absent de pratique. Tu sais, elles ont appris avec les rencontres de groupe à comment qu'on fonctionne dans un groupe, comment qu'on est respectueux, etc. l'une face à l'autre. Mais comment, toute la structure d'organisation derrière, était lacune. On n'a pas eu suffisamment de temps pour... (...) Il aurait fallu dire: c'est obligatoire. Vous êtes autonomes dans vos décisions, vous êtes obligées d'avoir notre support pour vous aider à vous organiser au début (Coord., temps 2).*

Devant ces propos, il semble que l'expérience de pouvoir *caduc* de l'équipe a fait peu de différence. La force de la culture d'*empowerment* occulte la réflexion sur son droit légitime d'agir dans le contexte. En guise de conclusion, la figure suivante illustre les conditions du système d'action direct qui contribuent au *statu quo* de la pratique ainsi que ses conséquences sur les professionnelles et sur les clientes (Voir Figure 30 ci-dessous).

Figure 30. Conditions du système d'action direct (équipe 2) et *statu quo* du cadre d'intervention



Cette analyse a montré que malgré la constitution d'une deuxième équipe relativement homogène au plan de la culture d'intervention et de gestion, il existe des différences individuelles entre les membres, notamment en ce qui a trait à leur vision: 1) de l'approche d'intervention face aux besoins variables des clientes (individualisée versus uniforme) et 2) des attributions de responsabilités face aux conséquences non intentionnelles de l'intervention (remise en question versus attribution de responsabilité aux clientes c). Or, suite aux jeux de pouvoir exercés au sein de l'équipe, le consensus établi converge vers l'adoption d'une pratique uniforme. La pratique de gestion donne force de loi à la décision consensuelle et produit une conformité aliénante qui conduit au contrôle accru des clientes et confronte à la dissonance cognitive. Or, cette dissonance ne conduit pas l'équipe à remettre en question la culture d'intervention (*empowerment-résultat*) et de gestion participative (*consensus-contrôle*). Elle génère plutôt une colère dirigée vers les partenaires (voir 7.4.1), laquelle fait obstacle au développement d'une réflexivité sur leur propre système. D'autres facteurs contextuels contribuent au *statu quo* de l'intervention. L'analyse suivante montre comment la lutte au sein du rapport CO<->G agit sur les conditions de l'action des professionnelles et, par conséquent, sur la structuration de leurs rapports avec les clientes.

### **7.3. La lutte pour le contrôle de l'intervention**

L'intervention réalisée au cours de la première année suscite déjà la controverse au sein du partenariat. À l'instar de certaines clientes et des professionnelles de la première équipe, des partenaires questionnent l'intervention, notamment, le manque d'intensité et le caractère formel, voire, bureaucratique de l'aide. Des divergences fondamentales de vision opposent d'un côté, les principaux gestionnaires du projet, et de l'autre, l'organisme responsable de l'intervention et sa coordination. À l'aube de la deuxième année, une lutte ouverte s'engage pour le contrôle de l'intervention. Cette section examine les conditions d'émergence d'une crise culturelle et structurelle qui divise ces acteurs en deux clans, les stratégies qu'ils déploient ainsi que les conséquences non intentionnelles sur la prise de pouvoir collective de ces acteurs sur l'intervention.

#### **7.3.1. Le droit d'agir sur l'intervention: la lutte et sa résolution, *en bref.***

La question de la légitimité du pouvoir des acteurs d'agir sur l'intervention se situe au cœur de cette lutte. Alors que l'organisme (et l'équipe) revendique son autonomie décisionnelle, les



partenaires, forts de l'esprit initial du projet, réaffirment leur volonté de contribuer au développement de l'intervention. Le modèle initial de partenariat est remis en cause. Les uns voient l'action intersectorielle et l'hétérogénéité du partenariat comme conditions requises à l'innovation des pratiques, alors que les autres y voient plutôt une forme d'ingérence et une source de confusion du pouvoir. Plusieurs partenaires sont engagés dans l'implantation du projet mais à des niveaux différents de responsabilités. Certains acteurs clés agissent plus directement sur le développement et la réalisation de l'intervention: l'équipe d'intervention et l'organisme, fiduciaire des fonds de l'intervention, qui doit la superviser dans la réalisation de son mandat. Tant le *Cadre de référence* que la *Demande de subvention* renvoient, depuis une perspective d'*empowerment*, à leur rôle premier dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention. De plus, un *contrat* formel lie l'organisme aux bailleurs de fonds et le rend formellement responsable des résultats de l'intervention. Ainsi, depuis une perspective idéologique, structurelle et politique, la requête d'autonomie de l'organisme est fort légitime.

En contrepartie, depuis une perspective théorique et idéologique, le projet, dans son esprit initial, oriente vers la réalisation d'une intervention globale et novatrice. Les résultats attendus au niveau de l'intervention supposent donc la collaboration d'un ensemble de partenaires. Cette vision est soutenue structurellement par l'adoption d'une *Structure organisationnelle* octroyant aux partenaires le pouvoir de décider collectivement en regard de l'intervention (voir annexe 1).

Cette réalité structurelle introduit forcément une tension entre la nécessaire autonomie de l'organisme et la nécessaire interdépendance avec les autres partenaires. La définition du *Comité de gestion*, chargé d'*opérationnaliser le projet*, traduit bien la recherche d'équilibre à laquelle sont conviés les quatre membres, gestionnaires du projet<sup>24</sup>: il constitue un *lieu de discussion des responsabilités communes en regard [du projet] tout en respectant l'autonomie respective* des partenaires *directement impliqués financièrement* (Structure organisationnelle, 21-12-00).

Rapidement, les membres de ce comité sont confrontés à des divergences de vision sur l'intervention. Les questionnements ou requêtes adressées à l'équipe se confrontent à des obstacles d'ordre structurel. Bien que la structure organisationnelle stipule clairement que ce comité est *décisionnel par rapport à la réalisation et à l'implantation* du projet, la confrontation donne lieu à l'émergence d'un nouveau discours: la structure est désormais qualifiée de *floue* par la coordination de l'équipe. La coexistence de deux structures, l'une formelle (contrat) et l'autre consensuelle

(Structure organisationnelle) confronte la coordination (et, par, conséquent les professionnelles) à un doute constant sur la *latitude* dont elle dispose et sur l'instance devant laquelle elle doit rendre compte de son action.

*Qui sont nos répondants, est-ce qu'on doit toujours donner toute l'information à tout le monde et est-ce qu'on doit attendre l'assentiment ou la bénédiction de tout le monde avant d'agir. Alors, c'est vraiment cette latitude-là qui a toujours été très difficile et, je pense, qui est pour beaucoup dans l'épuisement (Coord., temps 2).*

On peut comprendre la requête répétée de la coordination de l'équipe, dans un contexte où elle est confrontée à une triple reddition de comptes, soit devant: 1) les partenaires promoteurs et co-gestionnaires du projet, employeur symbolique de l'équipe, 2) le C.A. de l'organisme, employeur formel de l'équipe et 3) les bailleurs de fonds devant lesquels l'organisme et l'équipe sont responsables des résultats de l'intervention.

Il n'est pas étonnant qu'un conflit de vision entourant la structure organisationnelle soit au cœur de la lutte, puisqu'elle constitue l'instrument qui légitime le pouvoir d'agir des gestionnaires sur la mise en oeuvre de l'intervention. Le pouvoir du comité de gestion et de ses membres ne fait pas consensus. Est-ce une instance collective décisionnelle ou plutôt une instance d'information, de soutien et de coordination, laissant par ailleurs à chacun l'autonomie d'agir dans la zone où il est imputable ? La responsabilité en regard de l'intervention globale à réaliser est-elle partagée ou incombe-t-elle à l'organisme ? La délimitation entre l'espace à partager et l'espace d'autonomie n'apparaît plus claire (CR. Com.-Gest., avril 2001).

Le récit suivant des événements survenus au cours de l'année 2001 montre que la lutte entre les acteurs se polarise graduellement autour de ces deux visions. Les tensions vécues au sein du comité de gestion amènent les membres à faire une première démarche de médiation (mai à juin), dont l'issue permet essentiellement de réitérer six grandes valeurs ou principes d'action en regard de l'intervention et du partenariat: 1) la *solidarité* au passé et l'*adaptabilité* au présent, 2) un *partenariat* reconnaissant les expertises sur une *base égalitaire*, 3) une *intervention globale* axée sur toutes les sphères de vie des femmes, 4) le *respect de mandats* spécifiques, 5) la reconnaissance de l'*imputabilité* collective et spécifique de chaque organisme et 6) l'*empowerment* comme cadre pour orienter les rapports entre tous les acteurs. Plus encore, la démarche rend légitime le pouvoir décisionnel du comité, lequel, situé *au cœur du processus de gestion du projet*, a le *mandat formel*

---

<sup>24</sup> Les quatre membres partenaires de ce comité sont chacun responsable, devant leurs bailleurs de fonds, de réaliser l'un des quatre volets du projet: la recherche, le logement, le service de garde et l'intervention. Ils sont désignés gestionnaires en raison de leurs responsabilités accrues au sein du projet.

*de prendre conjointement des décisions sur l'implantation et le développement des activités reliées au projet* (Rapport du comité de médiation, oct. 01). La volonté des membres de se *soutenir* collectivement renforce celle de *décider ensemble*.

Forts de cette légitimité réaffirmée, les membres de ce comité prennent, à l'automne 2001, plusieurs décisions qui visent à augmenter leur implication: 1) une participation à une rencontre mensuelle de l'équipe pour mieux *harmoniser les pratiques*, 2) leur présence à une prochaine RGO pour partager aux clientes *la réalité d'implantation* du projet, les rendre *plus prenantes du développement* et les inviter à *s'impliquer au sein des comités*, 3) l'élaboration d'un *plan de travail* permettant le partage *d'idées de fond* sur l'intervention et sur le partenariat, ce, afin de mieux ajuster la gestion (CR Com.-Gest., automne 2001). Ce mouvement d'implication collective se manifeste aussi dans d'autres contextes. Par exemple, suite à un échange portant sur un document de recherche qui fait état de points de vue contrastés sur l'intervention, les partenaires décident de préparer une démarche visant à faire collectivement un bilan annuel du projet (intervention et partenariat) (Notes d'Obs., Comité Intervention, sept.01).

Toutes ces décisions formelles donnent force au mouvement d'*interdépendance* des acteurs. Or, à cette même période, l'action de l'équipe contribue plutôt au mouvement inverse, soit, revendiquer et affirmer l'autonomie de l'organisme et de son équipe. Les événements qui suivent feront obstacle à la mise en œuvre de toutes les décisions du comité de gestion. D'emblée, une formation sur la confidentialité (5-11-2001) est organisée par la coordination de l'équipe à l'intention de tous les partenaires. Elle marque le début d'un questionnement ouvert sur l'identité du projet et sur la revendication, par l'équipe, d'une reconnaissance formelle de son autonomie. Confrontée à des problèmes éthiques, vu ses valeurs et sa tradition de pratique, la deuxième équipe, *solidifiée* et *harmonisée*, veut désormais mieux délimiter ses frontières.

*Pour moi, l'élément déclencheur de cette crise-là, c'est la formation [sur la] gestion du confidentiel. (...) C'est à partir du moment où l'équipe a pris ses distances et s'est un peu solidifiée, s'est harmonisée, et dit, là, il y a un problème d'éthique grave, il y a un problème où on se sent, nous, absolument et vraisemblablement coincées. Qui est [le projet], quelles informations on a [du projet], pour qui on travaille, qu'est-ce qu'on fait, et là, ça a été effectivement, qui est [le projet], nous [l'équipe], sommes [le projet]. Qui est [le projet], nous sommes [le projet]. C'est vrai. Je trouvais que là, à cette rencontre-là, vraiment, effectivement, qui est [le projet], qui est à l'interne, qui est à l'externe, comment on se considère, quelle est la recherche... (Coord., temps 2).*

L'approche théorique proposée par le formateur renforce la vision de l'équipe. Elle oriente à redéfinir les membres externes (partenaires), désormais désignés comme des *tiers* et rend légitime le refus de l'équipe de leur partager de l'information concernant les clientes. Or, cette vision traditionnelle de l'organisation ne rejoint pas l'esprit novateur du projet. S'adressant à la coordination, un gestionnaire s'exclame: *tu dénatures le projet (...) on ne peut se considérer comme des tiers (...) c'est une intervention intersectorielle* (Notes d'Obs., 5-11-2001). Ainsi, la formation fait émerger les positions antagonistes des acteurs sur le partenariat, notamment en regard de l'entité du projet (qui en fait partie ?), du droit à l'information (qui a accès ?) et, par conséquent, du pouvoir décisionnel du collectif en regard de l'intervention. Le positionnement de l'équipe suscite une vive inquiétude chez les co-gestionnaires. En dépit des décisions formelles prises au sein du comité de gestion pour légitimer leur pouvoir collectif, l'incident permet difficilement de croire au changement.

Inquiets pour l'avenir de l'intervention et du partenariat et échouant dans leurs tentatives de résoudre par eux-mêmes leurs différends avec la coordination de l'équipe, des partenaires décident de recourir à l'aide d'un tiers. Ils s'adressent aux deux promoteurs du projet et se réunissent pour mettre en commun leur expérience respective (Comité *ad hoc*, 26-11-2001). On constate que plusieurs de leurs préoccupations rejoignent celles des premières professionnelles. Les partenaires évaluent que l'intervention *n'est pas livrée*. Le niveau de vulnérabilité des professionnelles et le fait qu'elles soient toutes trois parties en congé, soulèvent différentes hypothèses: la *tension était trop grande, le projet les a fragilisées*, il n'y avait *pas de direction de l'intervention*, etc. Également, le processus de sélection et la composition actuelle de l'équipe questionnent, soit le fait *qu'elles se choisissent entre elles* et que la *nouvelle équipe* forme actuellement une coalition *qui pense pareil: on voit plus [davantage] sa façon d'être maintenant*. Ils estiment que l'équipe *n'adhère pas* à la vision et au modèle de partenariat et que l'organisme tend à prendre le *contrôle de l'intervention*. Enfin, certains craignent une *monopolisation de l'intervention par l'orientation féministe* (Notes d'obs., Comité *ad hoc*, 26-11-01).

Devant ces constats, la coalition de partenaires convient de l'urgence de nommer ses inquiétudes lors de l'*Assemblée des partenaires* (décembre 2001), lieu formel de décision en regard des grandes orientations du projet (voir annexe 1). Dès lors, la crise éclate. L'incident marque le début d'un conflit ouvert et d'un virage dans les rapports entre les partenaires, désormais divisés en deux clans: l'organisme employeur (et l'équipe) et les trois autres principaux organismes gestionnaires du projet. Ce jour-là, le promoteur-chercheur agit comme porte-parole du groupe de

partenaires et partage les constats sur le *modèle d'intervention* implanté et *l'état du réseau* de partenaires: 1) les départs des clientes questionnent d'autant plus que plus de la moitié accuse des retards de loyer et *risque de devoir faire face à l'éviction*, 2) des faits inquiètent concernant *l'intensité, la continuité et l'accessibilité au service* (l'horaire de travail de jour de l'équipe, un service de type *professionnel, clinique et traditionnel*, plutôt que *communautaire*), 3) *il y a un glissement* par rapport au concept initial du projet selon lequel *les gens qui font l'intervention, c'est nous tous, les partenaires*, et enfin, 4) *l'état du réseau* questionne car *les gens sont mal à l'aise par rapport au partenariat et ne travaillent pas ensemble* (P.V., Ass-Part., 10 déc. 01).

Devant l'état de la situation et l'urgence ressentie, la chercheuse propose d'amorcer dès lors la démarche de bilan plutôt que d'attendre dans deux mois. La requête ne fait pas consensus et *divise l'Assemblée en deux camps*. Notamment, elle suscite de vives réactions de la part de l'organisme et de la coordination ainsi que la surprise de deux partenaires non impliqués dans la démarche collective des requérants. Ces derniers souhaitent voir le débat reporté invoquant le besoin de se préparer, l'absence de participants, un ordre du jour déjà chargé, le moment inapproprié, etc. Les requérants voient plutôt l'urgence d'une évaluation des résultats pour justifier la reconduction des fonds, ou l'importance de regarder *les choses en face* et de prendre *les décisions qui s'imposent*. Devant la controverse, personne ne demande le vote. Au terme d'un *long échange qui porte, pour l'essentiel, sur le moment approprié pour faire le bilan de l'intervention*, l'Assemblée décide à l'unanimité de confier au comité de gestion le mandat d'organiser une session de travail *portant sur le bilan de l'intervention et sur sa structure organisationnelle* (P.V., Ass-Part., 10-12-01). Or, suite à cet incident, le C.A. de l'organisme adopte une résolution unanime à l'effet *qu'il n'est plus pertinent pour l'organisme et pour l'équipe d'intervention de participer aux rencontres du comité de gestion qui auront lieu avant le bilan de janvier 2002* (Extrait du P.V. envoyé aux partenaires, 17-12-01). Par ailleurs, devant la décision du comité d'exécuter son mandat, l'organisme communique formellement à tous les partenaires *qu'il est impossible pour [l'organisme] d'envisager faire le bilan tel que proposé par le comité de gestion compte tenu du contexte actuel*. Il propose de se centrer sur le partenariat, vu comme *l'enjeu et le défi principal: il nous paraît très clair qu'un bilan portant sur l'intervention de l'ensemble des partenaires doit se faire dans un climat favorable entre ces mêmes partenaires, ce qui n'existe pas actuellement* (R-Org., courriel, 9-1-01).

Lors des deux journées bilan animées par une personne-ressource externe (janvier 2002), le débat porte essentiellement sur le partenariat, malgré le dépôt de rapports de recherche faisant état des points de vue controversés des partenaires et des clientes sur l'intervention. L'équipe présente

son rapport annuel d'activités, puis, trace un portrait d'évolution des clientes. La coordination conclue que *l'intervention (...) porte ses fruits*, mais ne fait part, ni des requêtes des clientes, ni de leur point de vue critique sur l'intervention. La centration porte surtout sur les différents obstacles à son travail: le *Cadre de référence* mal défini, la diversité des approches des partenaires, l'absence d'objectifs clairs partagés, des attentes multiples, et surtout, un partenariat mal défini (rôles et responsabilités), etc. (P.V. Journée bilan, janv. 02).

Pour sa part, l'organisme responsable de l'intervention, formule à l'Assemblée trois demandes formelles visant essentiellement: 1) à faire reconnaître la légitimité de son pouvoir, 2) à résoudre le problème d'ordre structurel et 3) à réaffirmer l'obligation d'impartialité des chercheurs. Au terme du bilan, les deux premières requêtes sont répondues avec l'adoption, *par voie de vote*, de quelques décisions orientant le travail futur des partenaires. Par exemple, l'organisme est formellement reconnu *responsable de l'équipe des intervenantes pour le travail au quotidien et ce, jusqu'à la mise en œuvre du plan de renforcement* (P.V. Journée bilan, janv. 02).

Dès lors, s'amorce un processus de médiation qui s'échelonne jusqu'en septembre 2002. Les médiatrices rencontrent plusieurs partenaires individuellement et animent rencontres bilatérales entre l'équipe et chacun des trois autres gestionnaires du projet. À leur demande, toutes les autres structures de collaboration entre les partenaires sont suspendues. Au cours du processus, *les partenaires font consensus sur l'analyse présentée* par les médiatrices, laquelle, pose essentiellement, l'existence: 1) d'un *conflit de valeurs, de culture et principalement sur l'intervention* et 2) d'un *conflit d'ordre structurel*, en raison du manque de clarté concernant les *champs* et les *niveaux décisionnels* de chacun des comités (P.V. Ass.-Part., avril 2002).

Durant les mois qui suivent, les partenaires débattent d'une nouvelle structure, finalement adoptée et implantée à l'automne 2002. Or, malgré les changements structuraux introduits, on assiste au *statu quo* des rapports entre les principaux protagonistes. D'une part, l'expérience ne permet pas de restaurer le lien de confiance entre eux, et, d'autre part, les échanges n'ouvrent pas sur une réflexion collective en regard des orientations de l'intervention.

À l'été 2003, l'organisme employeur (et son équipe) termine son mandat comme prévu, et décide de ne plus s'impliquer, vu les divergences de valeurs fondamentales qui les opposent aux partenaires. Elle quitte, satisfaite de ses réalisations au plan de l'intervention, notamment de la constitution de l'*Assemblée des résidentes*. Enfin, la responsable de l'intervention fait part de sa lecture des besoins des clientes. Elle n'entrevoit *pas de besoins de suivi mensuel (...)*; *les résidentes viennent en suivi par obligation ou à cause du lien de confiance*. Ainsi, *le besoin risque d'être*

*absent, (...) le besoin réel est plus technique (ex. télécopieur).* Par conséquent, l'absence des professionnelles *ne va pas créer un vide (...) sauf en situation de crise, pour des besoins d'urgence (...)*. Actuellement, l'équipe regarde avec elles où elles peuvent *se référer* et voit à la production d'un *calepin* de ressources qui leur sera remis (Notes d'obs., Ass-Part., 26 mai 2003). On constate que cette lecture des besoins rejoint la culture de pratique de l'organisme: le soutien minimal, la référence aux ressources et l'intervention en situation de crise.

L'analyse suivante montre comment nombre d'incidents ou stratégies déployées par l'organisme et la coordination de l'équipe, freine la collaboration et l'exercice du pouvoir collectif des partenaires, et, par conséquent, permet à l'équipe de préserver son autonomie

### **7.3.2. Les stratégies en obstacle à la réflexion collective**

L'analyse des conséquences des stratégies déployées au sein des rapports CO<->G convergent vers le même constat. La réflexion collective et la production de connaissances critiques sur l'intervention sont écartées et, par conséquent, les décisions collectives aussi: l'organisme et son équipe disposent de la marge de manœuvre pour décider unilatéralement. On constate les effets systémiques du phénomène: plusieurs stratégies déployées au sein du rapport CO<->G sont analogues à celles qu'on trouve au sein du rapport CO<->P. Certaines renvoient aux processus décisionnels: le report des débats, la non-décision, la création d'un flou structurel et la centration sur la communication instrumentale. D'autres sont d'ordre relationnel: le blâme et la victimisation, les attributions de responsabilités externes, les messages paradoxaux. Étant donné la mission de la recherche, centrée sur la production de connaissances sur l'intervention, nombre d'incidents jalonnant les rapports entre la deuxième équipe et les chercheurs, montre que certaines stratégies contribuent à écarter, voire à discréditer, tant le savoir critique émergeant de la recherche que les chercheurs eux-mêmes (Lemay, 2002). L'étude de ces rapports mériterait une analyse plus approfondie. Les incidents choisis se situent plutôt au cœur du rapport CO<->G et éclairent la structuration des rapports collectifs P<->C et celle du rapport CO<->P.

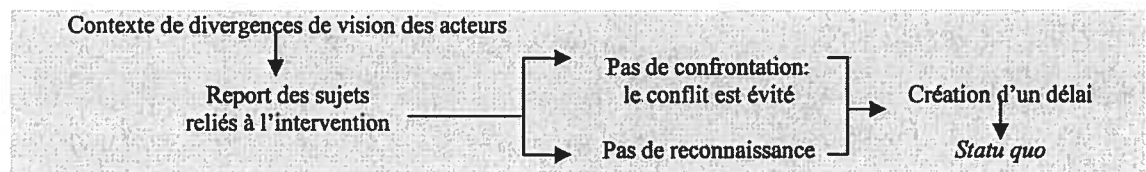
#### **7.3.2.1. Le report des sujets controversés**

Au sein du partenariat, comme de la première équipe d'intervention, en situation de divergences de vision, les sujets sont reportés. Malgré une structure organisationnelle clarifiant les mandats et rôles formels des différents comités de partenaires, aucun des trois principaux comités ne sert véritablement de lieu pour débattre de l'intervention. Au *Comité de gestion*, les points concernant l'intervention sont plus souvent reportés au *Comité Intervention*. [*La coordination*]

*annonce que les points chauds seront discutés en comité d'intervention et sollicite la présence de chacun e d'entre nous* (Com. Réal. Février 2001). Par exemple, devant le propriétaire inquiet pour une cliente qui *semble désorganisée* et dont le logement *n'est pas entretenu* (vêtements et couches traînant par terre), la coordination informe que l'équipe s'est déjà *questionnée sur la pertinence d'une telle intervention*, puis renvoie l'échange au prochain comité Intervention où on *discutera de vie privée* (P.V. Com.- Réal., mars 01). Ce sujet controversé n'a jamais été discuté collectivement. L'aborder aurait mis à jour deux visions divergentes: d'une part, le soutien à l'intégration au logement (propriétaire), et d'autre part, le *non interventionnisme*, par souci de ne pas contrôler la vie privée des clientes (coordination).

Utilisée en contexte de divergences de vision, la stratégie du *report du sujet* crée un délai durant lequel l'équipe conserve sa prérogative de décider seule de l'intervention et de maintenir le *statu quo* des pratiques qu'elle privilégie (voir Figure 31 ci-dessous).

Figure 31. Report du sujet et conséquences



Les partenaires sont unanimes à déplorer le report des sujets. La coordination reconnaît les effets de *déstabilisation* de cette stratégie de pouvoir.

*On tourne alentour du pot, on parle pas des vrais problèmes, on dit qu'on parle pas des vrais problèmes et on les nomme jamais dans la même phrase, et pour moi, c'est vraiment, c'est une des techniques de déstabilisation. (...) Un, je pense que c'est l'animation, pas juste sur le dos, c'est pas vrai. Un, la peur du conflit qui est omniprésente là, la controverse et le conflit. Pour moi, c'est clairement une question de pouvoir, de pouvoir d'influence, d'avoir un pouvoir sur les autres (Coord., temps 2).*

Le report du sujet écarte le conflit et préserve l'autonomie; or, il prive aussi des possibilités de reconnaissance. La coordination déplore qu'on ne parle pas de l'intervention, plutôt dans cette perspective de *faire valoir* le travail réalisé.

*Est-ce qu'on a vraiment l'occasion d'en parler [de l'intervention]. Pas vraiment. C'est vrai. À l'assemblée des partenaires on l'a pas, ce serait l'endroit pour en parler, mais on n'a pas l'occasion d'en parler parce qu'on passe souvent très vite au rapport d'équipe d'intervention. On en a pas vraiment fait le bilan encore. (...) C'est une technique, ils donnent pas assez de temps justement pour qu'on fasse valoir notre travail. Honnêtement. Parce que quand on fait valoir le travail qu'on*



*fait, il y a des résultats probants. Mais c'est vraiment une technique, on gagne du temps (Coord., temps 2).*

### 7.3.2.2. La non-décision, la création d'un flou et l'exercice du pouvoir unilatéral

On constate que les échanges au sein du *Comité Intervention*, lieu formel d'échange et de décision en regard du programme d'intervention, se soldent plus souvent par la non-décision. Ce fonctionnement généralisé est unanimement dénoncé par les partenaires.

*Un des seuls points sur lesquels il y a unanimité, c'est que le processus de prise de décision est déficient (...). D'une part, les mandats décisionnels ne sont pas bien délimités et d'autre part, la façon de prendre les décisions et de les noter suscite la frustration de tous les membres (PV. Méd., septembre 2002).*

Au sein de ce comité, les chercheurs qui rédigent les procès-verbaux font le même constat que la professionnelle de la première équipe: les partenaires sont consultés et les points de vue multiples émergent sans qu'on ne décide formellement de l'orientation de l'intervention. Par conséquent, l'équipe conserve sa marge de manœuvre pour décider unilatéralement. L'incident suivant illustre les conséquences de cette stratégie.

Lors d'un *Comité Intervention*, l'équipe soumet aux partenaires un document préliminaire relatif aux *Règlements internes*. Ils font *consensus sur le fait qu'il faut établir des règles de conduite et un code de vie en général* ainsi qu'avec *l'idée d'émettre des avis écrits* comme forme de conséquence (P.V. Int., sept. 01). Cependant, ils soulèvent l'importance de discuter avec les clientes de *la pertinence des règles et du code de vie*. Par exemple, l'un d'eux relate l'expérience vécue dans son organisme: *le code de vie a fait l'objet d'une journée d'étude réunissant intervenants et jeunes*. Enfin, l'obligation de participer aux rencontres de groupe questionne. Les points de vue sont *plus mitigés* concernant l'application d'une règle incluant la possibilité d'éviction. Deux visions cohabitent. Une première, portée principalement par l'équipe et la représentante de l'organisme, va dans le sens de l'importance des RGO, de leur maintien et d'un mouvement d'uniformisation de la règle et de son application.

*1) la rencontre est un minimum; il faut une ligne de conduite pour toutes, sinon il y a injustice (...) développer le goût d'être aux rencontres, c'est long, 2) il faut des conséquences pour tout le monde, sinon c'est difficile de gérer à la pièce (Notes d'observation, Com.-Int., sept. 01).*

Or, l'avis d'une majorité de partenaires converge plutôt vers un mouvement inverse.

*1) Il faut de la souplesse (...) juger de la gravité, 2) travailler dans la nuance (...) individualiser et ajuster les conséquences, [elles] ne doivent pas être trop rigides,*

3) *[Devant l'absence des clientes] comprendre avec elles pourquoi (...) que proposent-elles ? Aller les chercher, les rappeler pour que le lien se construise (Partenaires Notes d'observation, Com.-Int., sept. 01).*

Aucune décision formelle n'est prise, mais la majorité se rallie à l'importance de considérer la réalité particulière des clientes (mouvement d'individualisation) ainsi qu'aux grands principes d'*empowerment*, par exemple, instaurer un dialogue avec les clientes et faire appel à leur pouvoir de proposer une alternative aux RGO.

*[Une partenaire] fait valoir que ce sont sans doute celles qui en ont le plus besoin qui ne se présentent pas aux rencontres. [Un autre] précise par ailleurs que certaines personnes sont incapables de travailler en groupe. Cette observation le conduit à proposer qu'on envisage des possibilités de dérogation dans certains cas. Cette proposition suscite l'adhésion de plusieurs personnes autour de la table. Plusieurs personnes soulignent l'importance de rencontrer les femmes qui ne se présentent pas aux rencontres afin de tenter de comprendre leurs motifs, de leur expliquer le sens de ces rencontres et de voir avec elles les alternatives qu'elles ont à proposer (P.V. Com.-Int., sept. 01).*

Or, on constate qu'au moment où le document est soumis aux partenaires (24-09-01), les clientes ont déjà été avisées, un mois plus tôt, de la décision de l'équipe de rendre ces rencontres obligatoires (RGO, 28-08-2001). De plus, trois jours après la tenue du comité portant sur ce sujet, elles sont formellement informées de la décision de l'équipe d'implanter ces *Règlements internes* (RGO, 27-09-01). La consultation auprès des partenaires a donc fait peu de différence, considérant l'absence de dialogue avec les clientes, la décision unilatérale de l'équipe, l'approche uniformisante privilégiée et la rigidité de la deuxième équipe face au mouvement d'opposition collective des clientes (voir chap. 5).

L'incident montre que malgré un avis collectif majoritaire et clair sur l'intervention à privilégier, la non-décision formelle crée un flou qui laisse place à l'exercice du pouvoir unilatéral de l'équipe. Ainsi, l'équipe maintient son approche auprès des clientes. Paradoxalement, la coordination et les membres de la deuxième équipe à qui l'histoire est racontée, réfèrent à cette consultation pour légitimer le système d'avis implanté. *On en a parlé préalablement dans une réunion d'équipe et on a apporté le sujet dans le comité d'intervention en disant, que peut-on faire (Coord., temps 2).*

*Le système d'avis avait quand même été élaboré en fonction de la convention [du projet], de d'autres partenaires qui avaient donné leur façon de faire dans leurs organismes puis ils faisaient déjà de l'empowerment. Donc bon, le système d'avis avait été élaboré avec, avec leur aide, dans le cadre je pense du comité d'intervention (Prof., temps 2).*

En situation de divergences de vision, la non-décision peut conduire chacun à conclure d'une décision consonante à sa propre vision. Bien d'autres incidents en témoignent. Selon ce partenaire, *la source de confusion la plus grande* au sein du partenariat tient au fait qu'il n'y a *pas de décisions claires, qu'on ne procède pas par vote* et que, par conséquent, *tout le monde a compris quelque chose de différent* (Notes, Journée bilan, janv. 02). Paradoxalement, la coordination de l'équipe dénonce les conséquences de cette stratégie qui persiste aussi au *Comité de gestion*.

*Même s'il y avait une décision, la décision était plus ou moins écrite, plus ou moins dite, plus ou moins consensus, plus ou moins d'application et on fait ce qu'on veut finalement. Alors est-ce que le flou est dans ce cas-là une belle façon de maintenir une pratique qu'on veut pas nommer ou une pratique qui fait bien notre affaire ? (...) et de se libérer aussi des décisions qui ont été prises parce qu'il fallait bien les prendre (Coord., temps 2).*

### 7.3.2.3. Invoquer le flou

Le *flou* n'émerge pas toujours de la non-décision; il est parfois invoqué. Dans ce contexte de divergences de vision au sein des partenaires, un débat entourant l'existence d'un *flou* structurel émerge. Ce *flou*, invoqué par la coordination de l'équipe, donne lieu à la remise en question d'une structure qui octroyait formellement aux partenaires un pouvoir décisionnel collectif sur l'ensemble des dimensions reliées au projet, incluant l'intervention.

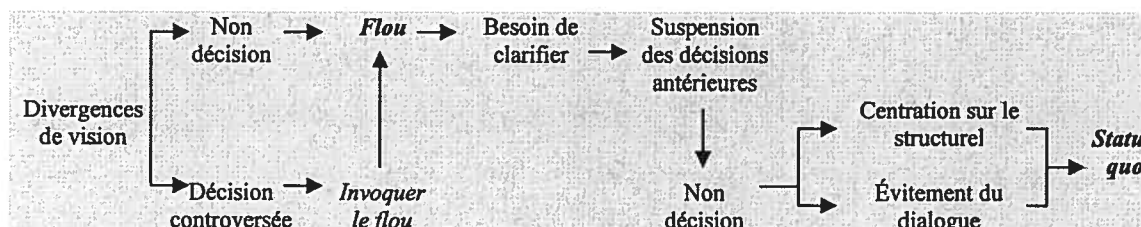
Graduellement, ce discours du flou rejoint d'autres instances. Ainsi, lors du dernier Comité Intervention (12-11-01), tenu peu de temps après la formation sur la confidentialité (5-11-01), les membres ne s'entendent pas sur l'existence d'un tel flou structurel. D'un côté, l'équipe dénonce le *flou* et le besoin de clarifier *qui contrôle*, à qui elle doit apporter ses préoccupations, ce qu'on entend par *autonomie* et par *mission globale*, etc. De l'autre, d'autres partenaires *rappellent que nous sommes munis d'un cadre de référence clair sur l'intervention ainsi que d'une structure de comités claire au plan des pouvoirs décisionnels*. L'un d'eux précise que *le cadre de référence est très clair et solide*, bien qu'en regard de certaines dimensions (ex. les critères de sélection des clientes), *il y a un flou du fait que ça évolue (...)*. Or, cela suppose de *prendre des risques et ne pas avoir peur de se tromper*. Enfin, la représentante de l'organisme conclut en affirmant que *le rôle du comité est de répondre aux grands questionnements en regard de l'intervention mais que l'équipe repars et prends ses décisions* (P.V., Com.-Int., 12-11-01). Elle réduit donc le *flou*, affirme l'autonomie de l'équipe et redéfinit autrement le rôle du comité. En vertu de la *Structure organisationnelle* (voir annexe 1), ce comité est décisionnel sur les *orientations du programme d'intervention* bien que dans les faits, il se soit avéré consultatif, en raison de ses processus déficients. Or, les discours répétés

invoquant le flou, contribuent à *construire* une réalité nouvelle (floue) qui requiert de *clarifier* la structure partenariale.

L'analyse d'incidents comme celui-ci montre que, dans certaines situations de divergences de vision en regard des structures ou décisions adoptées, invoquer le flou rend légitime la requête à l'effet de les clarifier. Durant le délai créé par ce nouveau besoin, les décisions antérieures sont suspendues, ce qui introduit une situation temporaire de non-décision, productrice des mêmes conséquences: l'absence de dialogue et le *statu quo*. Le débat est dévié sur des questions d'ordre structurel; la communication instrumentale domine les rapports (voir Figure 32 ci-dessous). Référant à l'analyse des médiatrices et au processus qui suivit, la coordination identifie clairement les conséquences d'une telle centration sur les structures.

*Leur analyse, c'est un problème de valeurs et un problème de structure. Évidemment, on a fait ce qui était le plus facile à faire, les structures. En disant: bon bien là on va essayer de changer les structures, ça va peut-être aider. Mais les comportements n'ont pas changé (...)* (Coord., temps 3).

Figure 32. Invoquer le flou



#### 7.3.2.4. Le recours au blâme

L'analyse des rapports CO<->G indique que le recours au blâme produit des effets de culpabilisation et écarte la confrontation. Les incidents suivants illustrent l'émergence et les conséquences de la stratégie sur la structuration d'un rapport de pouvoir dominant-dominé: le blâme de l'équipe (la victime) conduit le partenaire confrontant (l'agresseur) à se retrancher et, par conséquent, le dialogue est évité.

Certains partenaires relatent que les problèmes soulevés à l'attention de la coordination sont difficilement reconnus: elle *nie*, ou *ne le voit pas* et dit qu'il *n'y a pas de problème* (Notes, Comité *ad hoc*, nov. 01). Par exemple, lors de l'*Assemblée des partenaires* de décembre 2001, la gravité du problème exposé et le sentiment d'urgence des partenaires sont difficilement reconnus et entendus. L'existence d'une crise du partenariat fait consensus, mais il en va autrement de la reconnaissance des problèmes liés à l'intervention. Plusieurs partenaires sont préoccupés: *la situation des*

[clientes] *se détériore, il faut faire quelque chose*. Alors qu'ils voient l'urgence de nommer les problèmes, la coordination propose de mieux se préparer au bilan, d' *y mettre du temps (...) ce qui importe est la réussite*. Elle précise: *oui la situation de l'intervention est difficile mais elle n'est pas problématique (...) il y a beaucoup d'amélioration (...) ce qui a déstabilisé, c'est le roulement [de l'équipe]*. Elle ajoute que l'équipe fait actuellement le bilan des activités: *c'est important que vous voyez tout ce qui a été réalisé, les bons coups* (Notes, d'obs., Ass.-Part, déc. 01).

À l'heure du bilan, ce partenaire déplore qu'on puisse difficilement parler de l'intervention. *Le 10 décembre a été heavy parce que certains partenaires ont demandé de discuter de l'intervention, ce que nous n'avons pas encore fait jusqu'à maintenant (...) On parle de si on devrait en parler*. Un autre souligne: *le partenariat est plus difficile depuis que l'on ose apporter des critiques* (P.V., Journée bilan, janv. 02). Les questionnements sont perçus comme des attaques, comme un jugement d'incompétence à l'égard de l'équipe ou comme une forme d'ingérence. Plutôt que d'ouvrir sur un échange fondé sur la volonté commune de développer une pratique ajustée aux besoins des clientes, ils sont reçus comme un contrôle, voire une agression.

*On sentait une autonomie mais surveillée. On était en liberté surveillée. Oui on avait droit de penser, on avait droit d'arriver à un consensus, on avait droit à une certaine pratique mais, quand il y avait une petite défaillance ou un petit pas de côté, on nous mordait dans l'os. Ça c'est clair* (Coord., temps 2).

Le flou structurel autorise le regard des partenaires sur l'intervention et, par conséquent, prête flan à la remise en question des pratiques de l'organisme.

*Il y a [dans le projet] un flou qui est tel que ça remet tout en question et ça beaucoup nous on sentait entre autre beaucoup que nos pratiques étaient remises en question, on n'a pas senti, comme équipe d'intervention on s'est dit, mon Dieu pourquoi est-ce qu'on nous engage, on a pas l'impression qu'on reconnaît notre expertise* (Coord., temps 2).

Le discours récurrent de la coordination concernant le manque de reconnaissance des partenaires à leur égard, s'appuie sur certaines impressions ou incidents. Par exemple, les questions portant sur les décisions prises par l'équipe soulèvent le sentiment d'incompétence.

*Quand on arrivait avec des décisions qu'on avait mijotées, une prise de position qu'on amenait, souvent en voulant élargir nos horizons, on nous donnait l'impression qu'on n'était pas compétentes, qu'on avait pas tout réfléchi. C'était très dur. Donc tu dis, mon Dieu, en plus d'avoir à travailler fort, en plus d'avoir à contenter plein de gens, il y avait pas de reconnaissance de notre expertise et même une mise en doute presque constante, constante de ce qu'on mettait en place et de notre expertise* (Coord., temps 2).

Selon elle, certains incidents révèlent cette non reconnaissance: 1) *certaines interventions (...) plus ou moins habiles lors des comités d'intervention, des critiques comme non-dites*, 2) *des oui d'ores sur leur pratique, non validés auprès de l'équipe*, 3) *des collaborateurs externes qui rapportent des phrases comme, les partenaires ne vous aiment pas et puis vous êtes des bureaucrates, vous sortez pas de vos bureaux, on a de la misère à vous parler*. Ces critiques menacent leur crédibilité dans le milieu et suscitent une vive réaction. *Ce genre de mots qui tuent là et qui blessent et parce que le [quartier] et le monde est petit, d'entendre parler quand tu vas à des représentations, ah c'est vous ça l'équipe qui sortez pas de votre bureau, etc. (Coord., temps 2).*

À l'heure du bilan annuel, l'équipe dénonce le fait que *les partenaires, ne reconnaissant ni le leadership (...) ni la place [de l'organisme], ont tenté de jouer [son] rôle en tant qu'employeur, ajoutant ainsi à la confusion des rôles*. Par conséquent, le flou ou l'absence de définition claire du partenariat a donné prise au contrôle dont elle se dit victime. *Le fait que les rôles et responsabilités des différents partenaires ne soient pas déterminés a fait en sorte que l'équipe d'intervention se retrouve à répondre aux besoins de tout le monde et est le bouc émissaire d'une lutte de contrôle pour l'intervention (P.V. Journée Bilan, janv. 2002).*

Certains partenaires ayant un point de vue divergent de l'équipe, se sentent perçus comme des agresseurs. Ainsi, devant le constat que l'intervention se fait en *solo*, celui-ci précise: *les intervenantes se sentent devoir prendre du pouvoir sur tout ceux qui sont susceptibles d'être des oppresseurs (...) L'agresseur, c'est [tel et tel autre organisme], et bientôt ce sera nous tous* (Notes, comité *ad hoc*, nov. 01). Par exemple, la requête collective des principaux partenaires à l'effet d'engager un débat de fond sur l'intervention est qualifiée de *coup d'état* par la coordination de l'équipe: *je vous trouve parfois sans pitié, laissez-nous nous préparer si vous voulez qu'on soit égal à égal* (Notes d'obs., Ass.-Part., 10-12-01). Un promoteur lui réplique que des partenaires *se sont parlés avant* mais qu'ils ont relaté les mêmes constats qui lui ont déjà été personnellement adressés par les promoteurs. Devant la confrontation, les partenaires divergents sont blâmés, attaqués, voire menacés par la coordination: *si ça continue, il y en a qui vont lever les pattes; si l'équipe part, vous êtes dans la misère* (Notes d'obs., Ass.-Part., 10-12-01). Enfin, le discours victimisant produit ses effets culpabilisants; ils sont ressentis et exprimés par le chercheur, porte-parole du groupe. *Je ne suis pas sans merci, ça me fend le cœur (...) je n'ai pas voulu te blesser, je comprends comment tu te sens (...) ce n'est pas un blâme* (Notes d'obs., Ass.-Part., 10-12-01). Les attaques ramènent la situation sur un plan interpersonnel et écartent la requête collective à l'effet d'amorcer un dialogue

sur les grandes orientations de l'intervention; une requête légitime, compte tenu du rôle de l'*Assemblée* (voir annexe 1).

L'incident contribue à la structuration d'un rapport de domination entre un agresseur (partenaires) et une victime (équipe) et produit des effets de culpabilisation: l'un, coupable, doit réparation à l'autre. Par exemple, la redevabilité du partenaire prendra la forme d'une réponse à de multiples requêtes instrumentales. Ainsi, suite à l'incident de décembre l'équipe invoque le *flou* à l'égard du rôle de la recherche, suspend les décisions de collaboration antérieures et multiplie de telles requêtes, justifiées par le besoin de rétablir un rapport de confiance (Lemay, 2002).

### 7.3.2.5. Les attributions de responsabilité externes et les messages paradoxaux

L'incident suivant apporte un éclairage sur les conditions de développement du cadre d'intervention au cours de la première année (voir chap. 6). Il montre les conséquences liées à la formulation d'attributions de responsabilité externes, dans un contexte de confrontation: la négation de son pouvoir dans la production des résultats, la projection de sa responsabilité sur des agents externes et l'évitement de la confrontation et de la remise en question. Ce processus est observé aux trois niveaux de systèmes étudiés (intervention, coordination, gestion-partenariat), soit au sein du rapport P<->C de la deuxième équipe (voir chap. 5), au sein du rapport CO<->P de la première équipe (voir chap. 6) et au sein de ce rapport CO<->G. L'incident illustre aussi les messages paradoxaux qui confrontent les partenaires à devoir répondre à la fois à la quête d'autonomie et au besoin de soutien de l'équipe.

Lors des Journées bilan (janvier 2002), la coordination invoque les limites et le caractère *flou* du *Cadre de référence* théorique fourni. Déplorant l'absence de cadre d'intervention clair, comme source de problèmes, elle blâme les partenaires pour leurs *exigences* alors que ce cadre ne fournit aucun moyen d'application.

*Entre la théorie et la pratique, les moyens de mise en application du cadre de référence sont inexistantes et laissent place à beaucoup d'interprétations qui ne sont confirmées par personne et permettant ainsi à certains partenaires d'exiger des résultats qui n'ont pas été identifiés ou non priorisés (Bilan sur le partenariat, Équipe d'intervention, oct.00 à déc. 01, p.1).*

Ce blâme émerge en pleine controverse entourant l'intervention et réintroduit la question de la responsabilité des acteurs. Qui devait clarifier ce *flou* conceptuel, soit, concevoir un programme d'intervention clair en soutien à l'*empowerment* des clientes ? Or, la conception et la mise en œuvre d'un tel programme conséquent à ce cadre de référence relèvent formellement du mandat de la coordination et de l'équipe, sous la supervision de l'organisme et en collaboration avec les

partenaires (Offre d'emploi pour le poste de coordination, 2000). Un autre membre de la coordination reconnaît également la pertinence d'un cadre non défini à l'avance. *Le cadre de référence il était large hein, c'était très large. Pis je pense qu'il se voulait comme ça aussi pour que l'équipe puisse finaliser, comme un peu mettre sa touche* (Coord., temps 2). Selon cette professionnelle, un cadre défini *a priori* introduirait une forme de *contrôle* de l'action qui apparaît fort paradoxale, depuis une perspective d'*empowerment*.

*Je le sais pas si ça aurait été même possible, le cadre aurait donné des moyens, je suis pas sûre que ça se tient (...) il y en aurait eu de fait et [le projet] aurait pas été un projet pilote (...) c'est pas possible tu les fais d'avance c'est comme si tu contrôles, si tu contrôles tu es plus en empowerment. Tu sais l'idée. Ça marche pas, c'est pas possible (Prof., temps 2).*

Les partenaires s'accordent à reconnaître les limites du cadre de référence à fournir des moyens concrets d'application pour l'intervention. Confrontés aux conflits de visions qui les divisent, ils déplorent le fait de ne pas avoir développé au départ, une compréhension commune de l'*empowerment*. Ainsi, selon un constat général émergeant de l'analyse des médiatrices, et entériné par la majorité des acteurs, le cadre de référence confère *un faux sentiment de sécurité* puisqu'il *précise les objectifs de l'intervention sans aborder comment on entend les réaliser*. Selon cette analyse, le cadre de référence devrait répondre à certaines *questions fondamentales* telles que *comment doit se faire l'accompagnement des résidentes (qu'est-ce que l'on fait, qu'est-ce que l'on ne fait pas), plus particulièrement comment tracer une ligne entre l'intervention et la surveillance* (Rapport de médiation, sept. 2002).

En dépit de la responsabilité qui incombe à l'organisme responsable de l'intervention et à l'équipe, les partenaires avaient convenu, par l'adoption d'une structure organisationnelle, d'exercer une responsabilité collective à ce niveau au sein du Comité Intervention dont la fonction est d'offrir soutien et vigilance par rapport à l'application du cadre de référence (voir annexe 1). *Ce comité-là est là pour nous soutenir, c'est vrai qu'il a un double mandat aussi, il a le mandat de veiller à ce que l'intervention déroge pas trop de ce qui a été dit au départ* (Prof., temps 2). Or, certaines conditions ont freiné l'exercice de cette vigilance d'une part, ou la difficulté de l'équipe de remplir ce mandat, d'autre part.

Premièrement, ce membre de la coordination invoque, *a posteriori*, des contraintes contextuelles pour expliquer l'absence de cadre d'intervention clair et de programmation d'activités au cours de la première année (2000-2001). Cette tâche de conception s'inscrivait parmi bien d'autres à réaliser. *Ce qui a été dommage c'est que la première équipe embauchée a pas pu régler*



*ça, parce qu'on est en processus, on va le savoir hein l'implantation d'un projet de cette envergure-là là c'est long (Coord., temps 2).*

Deuxièmement, la contribution des membres du Comité Intervention n'est pas sollicitée par l'équipe. Au cours des premiers mois, ceux-ci reçoivent plusieurs documents officiels faisant état de l'intention de l'équipe d'élaborer un programme d'intervention d'activités, puis de l'avancement de ses démarches d'*appropriation* du cadre de référence et de conception d'une programmation (Équipe, échéancier court terme (3 mois), 21-09-2000; R-INT, déc. 2000 à janvier 2001; Plan de travail: sept.- août 2001).

*Nous avons pris le temps de nous approprier et de discuter du cadre de référence. (...) Ces moments de réflexion et d'analyse en commun nous ont permis de mieux cerner le programme d'intervention, le programme d'activités et de s'entendre sur les balises des services offerts aux participantes (R-INT, déc. 2000 à janvier 2001, p. 11).*

Troisièmement, la question de l'élaboration d'un programme d'intervention n'est pas mise à l'agenda du *Comité Intervention* et l'équipe ne formule pas de demande de soutien à ce niveau. Elle décide: 1) de collaborer étroitement avec certains partenaires, notamment le Centre de femmes (voir chap. 6), et 2) d'informer les membres du *Comité Intervention* de la programmation d'activités qu'elle décide d'implanter pour l'hiver 2002 (Notes d'obs., Com. Int., nov. 01).

Quatrièmement, le Comité Intervention aurait pu, vu son mandat, aborder des questions concrètes permettant de clarifier l'accompagnement à privilégier dans certaines situations. Or, en raison des valeurs de confidentialité véhiculées par l'équipe, l'échange porte sur des problématiques générales et non sur la situation particulière des clientes. Ainsi, devant les requêtes trop *larges* de l'équipe, les partenaires offrent des réponses *générales* ou des principes d'action généraux pas toujours utiles à la résolution de problématiques concrètes. *On parlait sur des questions ben larges ce qui faisait que les gens nous donnaient du feedback mais du feedback des fois sur des affaires de base qu'on avait faites évidemment (Prof., temps 2).*

En contrepartie, au cours de cette période (2000-2001), les partenaires profitent de quelques échanges ou formations qui sont sources de réflexion ou d'apprentissage sur le concept ou la pratique d'*empowerment*: 1) un échange collectif sur l'*empowerment* entre les partenaires avant l'embauche de l'équipe d'intervention (19-04-2000), 2) une formation offerte à tous, par Breton, et portant sur les étapes concrètes pour soutenir un processus d'*empowerment* collectif (11-11-2000), 3) une formation centrée sur le processus d'*empowerment* individuel, dont le cadre d'analyse renvoie à l'importance du *projet* des personnes comme facteur de mobilisation et à des conditions

générales de soutien (continuité, intensité, etc.). (René, printemps 2001), et enfin, 4) un entretien de groupe sur les critères de succès de l'intervention au cours duquel les acteurs réitèrent les grands principes d'action pour orienter la pratique d'*empowerment* (14-05-2001). Dans l'ensemble, les échanges d'ordre conceptuel (compréhension du concept) ou appliqué (étapes concrètes d'un processus d'*empowerment* collectif) convergent vers l'énoncé de principes d'action tout à fait cohérents avec le cadre de référence. Enfin, l'équipe a bénéficié de nombreuses formations au cours de la réalisation du projet, mais n'a jamais manifesté de besoin de ressourcement en matière de pratiques d'*empowerment*, un domaine où l'organisme se situe en expert.

Nonobstant les obstacles au développement d'un cadre d'intervention clair, le cadre de référence est sans contredit une ressource théorique à la disposition de l'équipe qui peut user de sa propre compétence et des ressources de soutien dont elle dispose (compétence des partenaires, formations) pour l'opérationnaliser d'une façon ajustée au contexte et à la réalité rencontrée. Or, l'analyse du rapport CO<->P de la première équipe a montré que la divergence de vision des membres de l'équipe initiale et la *non-décision* ont plutôt permis à l'organisme d'user de sa marge de manœuvre pour privilégier les moyens d'application qui convergent avec sa propre vision (voir chap. 6). Devant le constat des conséquences du *flou* ou de l'absence de moyens pour orienter la pratique, une question fondamentale pour le développement des connaissances sur l'*empowerment* émerge: jusqu'à où un cadre de référence doit-il permettre *a priori* de traduire en action une approche d'*empowerment* ? (Voir chap. 9).

Force est de constater que dans cette situation où le pouvoir d'agir de l'équipe est *a priori* reconnu de tous et de l'équipe elle-même, la formulation *a posteriori* d'attributions de responsabilités externes, devant la controverse, contribue à projeter sur une cible externe la responsabilité des décisions qu'elle a prise en regard du cadre d'intervention implanté. Par conséquent, la confrontation est écartée et la responsabilité du changement incombe à autrui. Dès lors, les partenaires font face à un message contradictoire. Ils sont blâmés à la fois pour leur *non-respect pour le leadership* de l'organisme et pour le *peu de soutien réel offert à l'équipe pivot de ce projet* (Bilan sur le partenariat, Équipe d'intervention, oct.00 à déc. 01, p.1). Ces acteurs clament leur besoin d'être reconnus compétents et autonomes en regard de la mise en oeuvre de l'intervention, mais dénoncent le *flou* du cadre de référence fourni.

Certes, la négligence collective des partenaires à assurer l'encadrement de la coordination de l'équipe questionne et doit être examinée (voir 7.6). Or, l'analyse des conditions d'émergence de la lutte montre qu'ils ont plutôt échoué dans leurs nombreux efforts pour tenter de décider et se

soutenir collectivement, notamment au *Comité de gestion* (voir 7.3.1). Par surcroît, le soutien collectif proposé par l'ensemble des partenaires ne trouve pas toujours écho. Par exemple, devant les requêtes et pressions exercées par la représentante des bailleurs de fonds pour que le projet respecte ses engagements en regard des activités prévues à la demande de subvention, les membres discutent de *l'instance qui doit assumer la responsabilité des orientations prises par [le projet] face aux bailleurs de fonds.*

*Au-delà des considérations légales, puisque c'est lui qui a été chargé par l'Assemblée des partenaires pour voir aux opérations [du projet], ne serait-il pas légitime que le Comité de [gestion] soit aux côtés de [L'organisme] lors des rencontres avec le Comité aviseur du Fédéral ? Aucun consensus ne se dégageant des discussions, la question reste sans réponse (P.V. Ass.-Part., déc. 01).*

L'incident montre ici qu'en dépit d'un discours de blâme adressé aux partenaires peu soutenant, l'équipe écarte, en vertu d'une quête d'autonomie, toute forme de soutien. Il faut reconnaître que d'accepter cette responsabilité collective des partenaires supposerait d'accepter de partager le pouvoir et, par conséquent, de reconnaître l'expertise complémentaire des acteurs et la nécessité d'établir un rapport d'*interdépendance*. La logique d'*empowerment-résultat* qui dichotomise aide et autonomie (voir chap. 6), prévaut-elle aussi pour ces acteurs au sein du rapport CO<->G ? Nonobstant le sens des messages paradoxaux, ils engendrent la confusion. Caractérisés par une contradiction entre deux niveaux de communication (requêtes de soutien mais stratégies d'obstruction à l'aide, refus d'aide ou discours de blâme pour l'absence d'aide), ils ont des effets paralysants, sinon aliénants, comme le révèle l'étude du rapport CO<->P (chap. 6).<sup>25</sup>

En guise de conclusion, l'analyse de divers incidents et stratégies qui jalonnent le rapport CO<->G montre que leurs conséquences (intentionnelles ou non) convergent pour faire obstruction à une réflexion collective et à la production de points de vue critiques susceptibles de remettre en question l'action de l'équipe. Faute de dialogue et de décision collective, l'équipe exerce un pouvoir unilatéral sur l'intervention et par conséquent, on assiste au *statu quo* d'une pratique fort

---

<sup>25</sup> L'analyse des points de vue des professionnelles de la première équipe et de quelques partenaires ainsi que les constats émergeant d'observations directes, montre que la coordination dénonce les pratiques qu'elle adopte elle-même. L'action est discordante avec le discours mis de l'avant. Par exemple, elle adopte des stratégies d'obstruction devant les requêtes des partenaires pour débattre de sujets entourant l'intervention, mais, elle dénonce le processus et les conséquences de telles stratégies (report du sujet, non-décision, etc) (voir ). Or, dénoncer une pratique laisse entendre qu'on s'en dissocie au plan des idées comme de l'action. Ce discours répété a pour effet d'attribuer à d'autres la responsabilité de telles pratiques et d'introduire le doute. Qui et quoi croire ? L'analyse confronte les chercheurs, à leur tour, aux effets aliénants de tels messages paradoxaux: malgré la force de triangulation des différentes données, l'accentuation sur son discours nous conduit à mettre en doute notre propre analyse.

controversée. *Comme l'équipe et [l'organisme] tiennent à maintenir leur souveraineté dans l'intervention, elles se sont coupées de beaucoup de mécanismes de feedback qui auraient été très utiles durant cette première phase d'implantation* (Partenaire, courriel, mars 2002). L'analyse suivante examine les effets de cette lutte sur les conditions de l'action des professionnelles.

## 7.4. Les effets pervers: une lutte qui isole et mobilise professionnelles et clientes

La lutte du partenariat n'est pas sans conséquences sur la structuration des rapports P<->C. Elle modifie les conditions de soutien de l'équipe, l'isole davantage, puis mobilise *ailleurs* la coordination de l'équipe, au détriment d'une action centrée sur le développement de l'intervention. L'analyse jette un éclairage sur les conditions et conséquences de cette lutte qui participent au mouvement coercitif des professionnelles. Enfin, elle soulève les risques associés à l'exercice du pouvoir conscientisant des professionnelles, dans de telles conditions de lutte.

### 7.4.1. Un soutien externe appauvri

À l'instar des premières professionnelles, celles de la deuxième équipe se retrouvent isolées. La mobilisation des partenaires dans un processus de médiation entraîne la suspension des structures formelles de collaboration. *Le comité d'intervention qui était un comité dans lequel, je dirais, l'équipe (...) se référait, on n'en n'avait plus de référence là* (Prof., temps 4). Privée de cette ressource de soutien externe, l'équipe fait face, seule, aux situations complexes rencontrées et vit parfois un sentiment d'impuissance devant la difficulté à mobiliser certaines clientes dans la réalisation d'un projet d'insertion sociale ou professionnelle, but ultime du projet. *Elle a tellement de problèmes cette fille-là (...) C'était trop complexe (...) on est d'abord impuissante. Si elle bouge pas, comme je te dis, le pouvoir d'agir, c'est respecté dans les limites (...)* (Coord., temps 2).

*Il y a des femmes qui sont des fois en place (...) Elles ne sont pas en train de se mobiliser pour un projet de vie. Elles ne s'en fixent pas. (...) Mais comment on fait nous autres pour les mobiliser ? On vas-tu se faire taper sur les doigts par nos bailleurs de fonds dans trois ans si ces femmes-là n'ont pas avancé ? On vas-tu se faire taper sur les doigts par les partenaires (...). Qu'est-ce que vous avez fait ? Cette femme-là elle n'a pas avancé, elle a eu le temps de faire un bébé* (Prof., temps 4)

La pression liée à l'atteinte des résultats et leur incapacité de remplir ce mandat renforcent la crainte des représailles. Le spectre des partenaires continue de peser au-dessus des professionnelles comme l'épée de Damoclès...

*On n'avait pas nécessairement de misère je trouve à se positionner comme équipe de travail puis dire, qu'est-ce qu'on fait, comment on voit ça. Sauf qu'on avait, on se sentait souvent pris entre l'arbre et l'écorce. Dans le sens qu'on ne sentait pas tout à fait qu'on était autonomes, autonomes, autonomes, dans le sens on se disait: oui, mais nos partenaires. Il y a un comité d'intervention puis quand il va se remettre en place il va dire: pourquoi vous avez fait ça, qu'est-ce que vous avez fait (...) on se posait la question. On se disait: mais là, nous... est-ce qu'on a le droit, est-ce qu'on peut, est-ce que les partenaires si on fait ce geste-là ils vont nous taper sur les doigts puis ils vont nous dire: bien là ça n'a pas d'allure (Prof., temps 2).*

Dans un contexte où persiste la confusion en regard du pouvoir dont elles disposent et de leur droit d'intervenir, elles formulent à la coordination plusieurs requêtes de consultation auprès des partenaires. *Mais si on avait eu un comité d'intervention. On l'a demandé à plusieurs reprises dans nos réunions en disant: là il faudrait aller plus haut. Mais là [la coordination] elle disait: bien on n'a pas de comité d'intervention mais je pourrais aller voir mettons au comité de gestion (...)* (Prof., temps 4). Or, ces requêtes seront vaines. Considérant les conditions de la lutte, plusieurs facteurs peuvent être invoqués: 1) la contradiction pour la coordination d'exprimer un besoin de soutien alors qu'elle clame la reconnaissance de l'expertise et de l'autonomie de l'équipe, 2) la centration structurelle des partenaires au sein du seul comité formel maintenu et enfin, 3) leurs profondes divergences de vision sur ce qui est *acceptable* ou non en regard de l'intervention

*Ce qu'on aurait aimé, c'est avoir plus de vérification des partenaires de certaines balises. Qu'est-ce qui est acceptable et qu'est-ce qui est pas acceptable. Et comme on était même pas capable de s'entendre sur pas grand-chose, disons on a dit, okay, qu'est-ce qu'on trouve acceptable ou pas acceptable (Coord., temps 2).*

Sans référent externe pour éclairer l'action à privilégier, l'équipe se retourne vers elle-même. *Il fallait fonctionner je dirais comme une équipe de travail en disant: bon, nous qu'est-ce qu'on fait* (Prof., temps 2). Elle décide donc d'*encadrer* par une application plus rigoureuse des règles malgré la contradiction ressentie entre l'action (contrôle) et l'approche d'*empowerment* (autonomie).

*Fait qu'il a fallu essayer, comme je dirais de, de prendre des décisions avec la réalité. Tout ça a fait que rendu, on s'est dit, pour certaines femmes, on va encadrer plus. Dans le sens, le système d'avis était déjà là. Go, on encadre plus, on encadre plus. Mais là, ça ne ressemble pas avec ce qu'on a le goût de faire au niveau de l'empowerment là, ça ne marche pas. Mais, c'est pour ça que je te dis, on veut faire de l'empowerment avec ces femmes-là, puis, on est pris avec l'écorce, parce qu'on ne sait pas si on va se faire taper sur les doigts. Parce que voyons, ces femmes-là,*

*après trois ans, il faut qu'elles sortent là, il faut qu'elles aient réalisé des choses (Prof., temps 2).*

Néanmoins, ce cadre, quoique rigide et producteur de contrôle, répond au besoin des professionnelles de se doter d'une ligne directrice dans un contexte où elles sont confrontées au flou en regard de leur action, un flou que la lutte entre les partenaires ne règle pas.

*Je suis quelqu'un de très organisé, de très structuré. On part d'un point, j'aime pas travailler dans un flou total. Oui, j'ai une part de ça que je suis capable de gérer, très bien même, mais il y a, entre le flou total puis une part de flou là, il y a un monde, et [le projet], ça a été le flou total dans tous les sens. Fait qu'il faut ramener et partir de la réalité. (...) Le rêve c'était ça, la réalité c'est quoi, qu'est-ce qu'on fait avec ça maintenant. Parce qu'il faut se donner un cadre, se donner une structure, se donner des moyens. Il faut s'en aller dans une direction quelconque, quitte à changer en cours de route, c'est correct (Prof., temps 2).*

Ainsi, l'équipe pense l'intervention en vase clos. Nombre de conditions renforcent le raisonnement convergent: l'homogénéité des membres, l'isolement de l'équipe et l'absence de soutien ou de réflexion critique externe, et, par conséquent, la réduction du déséquilibre et du conflit. Ainsi, face à l'incapacité ou à l'impuissance d'agir, l'équipe s'enfonce dans la production des mêmes solutions trouvées (contrôle), jusqu'à ce qu'elle fasse l'expérience de son pouvoir *caduc* et abolisse les *Règlements internes*, quelques mois avant la fin de son mandat (voir chap. 5).

## **7.4.2. Des ressources internes mobilisées ailleurs**

Malgré des conditions de soutien externes appauvries, l'équipe profite d'une nouvelle ressource à l'interne: une coordonnatrice, responsable de l'intervention et ayant le mandat d'encadrer l'équipe et de développer un cadre d'intervention. Or, durant la période de lutte qui coïncide avec la courte durée de son mandat (oct. 2001. à août 2002), la coordination de l'équipe et les représentantes de l'organisme responsable de l'intervention sont activement engagées dans les activités de médiation avec les trois autres principaux partenaires, co-gestionnaires du projet. L'analyse suivante montre les effets de cette mobilisation, d'une part, sur le développement de l'intervention et la structuration des rapports P<->C, et d'autre part, sur les rapports entre les professionnelles et les partenaires, et leurs effets, en retour, sur les rapports P<->C.

### **7.4.2.1. Les conséquences pour le développement de l'intervention**

Nonobstant quelques changements positifs observés avec l'arrivée de cette responsable, le *statu quo* du cadre d'intervention questionne, vu sa vision de l'intervention à implanter ou à

améliorer. Son point de vue rejoint, en plusieurs points, celui de plusieurs acteurs (clientes, professionnelles, partenaires). D'emblée, elle constate qu'il n'y a pas beaucoup de communication entre l'équipe et les clientes: *il faut que ça coule plus*. Les RGO ne suffisent pas: *c'est long un mois*. Il faut envisager d'autres moyens de communication formels et informels. La qualité du climat et des rapports P<->C est essentielle pour mobiliser les clientes.

*Si le sentiment ici n'est pas bon, l'ambiance, il y en aura pas des femmes qui vont participer. (...) C'est vraiment le plus essentiel. Parce que s'il y a pas de plaisir, on fait tout et on apprendra rien, c'est vraiment un sentiment d'appartenance, de se sentir bien avec l'équipe d'intervenantes, que, pas on s'aime, mais oui, on s'amuse pis, c'est l'fun.(...) Donc, pour l'application de l'empowerment, c'est ça, mais c'est le plaisir, c'est le sentiment d'appartenance et de solidarité, créé dans une ambiance de bien-être, c'est pas juste des rencontres, il faut qu'il y ait plus (Coord., temps 1).*

De plus, sa vision de l'intervention, axée sur l'apprentissage des clientes à vivre ensemble en collectivité, inclut la notion d'accompagnement plutôt que de laisser aller.

*En fait, c'est un apprentissage (...) de savoir comment vivre ensemble, on peut pas dire que c'est une coopérative, tu fais ta part, je fais ma part et il y a personne qui nous encadre. On veut que ça arrive à ça un petit peu, partage, mais il faut un encadrement. Moi je pense qu'il faut encadrer les femmes dans le processus, pas dire contrôler, mais encadrer ou soutenir (Coord., temps 1).*

Or, l'accompagnement requiert temps et présence pour éviter que les situations dégénèrent; une perspective terrain qui rejoint celle des premières professionnelles (voir chap. 6). *C'est pas possible que l'agenda soit booké non plus, parce que régler les conflits c'est un apprentissage (...). Il faut jamais sous-estimer comment les choses peuvent dégénérer, il faut jamais sous-estimer une femme aussi peut être violente (Coord., temps 1)*. Les conditions structurelles du projet ne suffisent pas à répondre aux besoins de sécurité des clientes. L'équipe a la responsabilité professionnelle de les soutenir et de prévenir le développement de rapports de violence entre elles.

*La sécurité, le logement c'est essentiel. C'est la première sécurité que [le projet] fait pour les personnes, c'est très important cette sécurité-là. Sauf que si il y a de la violence, qu'elle soit verbale, à l'intérieur, ça enlève cette sécurité-là. C'est pour ça que je dis, il faut pas penser que, c'est pas des logements supervisés, non. Mais il faut prévenir que c'est quand même une dynamique un peu spéciale cette situation-là. (...) Même si elles sont pas supervisées, ce qui arrive là-bas nous concerne, parce qu'elles sont pas sur leur rue, indépendante, pis on s'en fout. Ça nous concerne cette dynamique-là (...). Il faut avoir cette préoccupation aussi (Coord., temps 1).*

Enfin, de son point de vue, une intervention axée sur *l'empowerment* requiert la mise en place de contextes de partage entre les femmes, une dimension par ailleurs absente des RGO, plutôt centrées sur la gestion.

*Ce qui me manque, c'est la partie partage entre groupe, qui est pas une rencontre de groupe de gestion, moi je pense que ce qui se passe, c'est plus de la gestion, donner un cadre, mais vraiment un partage de leur vécu en tant que femme, parce que l'empowerment, c'est pas juste individuel, c'est le partage de ses pensées, ses préoccupations, ses valeurs, avec l'autre. C'est tout l'échange social (Coord., temps 1).*

La présence de cette responsable au sein de l'équipe constitue certes une force nouvelle, susceptible *faire une différence*. Or, elle se retrouve davantage mobilisée dans la lutte des partenaires que dans la présence aux clientes, aux professionnelles et au développement de l'intervention. Par conséquent, on assiste au *statu quo* et à l'absence de ces nouvelles formes d'intervention envisagées et mieux ajustées aux intérêts, besoins ou requêtes des clientes.

*Je voudrais dire que dans l'année que j'étais ici je sentais que j'avais tellement peu de temps pour les femmes et ça, ça m'a (...) à les connaître, d'avoir du temps d'être avec elles. Parce que, quand tu dois coordonner, il faut savoir de quoi, de connaître. Pis, j'étais tellement prise, j'étais tellement écoeurée des rencontres, des décisions qui sont faites. Pis quelque part, je trouve que ça, à la fin, je sens pas qu'on est aussi avancés dans les solutions réelles (Coord., temps 2).*

La mobilisation de cette nouvelle coordonnatrice ainsi que l'isolement des professionnelles renforcent la propension à répéter des pratiques connues plutôt qu'à innover. Au cours de cette période (2002), l'équipe maintient le cadre d'intervention implanté au cours de la première année. On a vu d'une part, que le mouvement coercitif de l'équipe lui permet de s'assurer d'une participation des clientes aux activités (RGO), parcours obligé pour *l'empowerment* collectif (voir chap. 5). L'analyse, ici, apporte un éclairage nouveau: le recours au contrôle, par l'équipe, sert aussi à imposer des activités qui ne relèvent pas de sa tradition ni de ses compétences, mais qu'elle juge requises, considérant sa lecture des attentes de résultats externes. Or, la responsabilité d'inscrire son action dans le sens de la mission du projet ne contraint pas l'équipe à user des moyens qu'elle a choisis, notamment: 1) un *suivi individuel formel* pour soutenir et contrôler l'avancement du projet individuel des clientes et 2) des thématiques éducatives obligatoires inscrites à l'agenda des RGO.

Certes le maintien de thématiques à visée *éducative* est tributaire des attentes de résultats des bailleurs de fonds. Or, les forces économiques ne justifient pas les décisions prises par l'équipe. Celle-ci dispose de l'entière marge de manœuvre pour décider du *comment* aborder ces grandes thématiques générales en lien avec les intérêts des bailleurs de fonds (employabilité, santé, sécurité,



prévention de la criminalité). Par exemple, l'incident suivant montre comment l'équipe peut à la fois conjuguer les intérêts des clientes et les attentes de résultats. Lors de la RGO du 27-02-02, une intervenante du Centre de prévention des agressions est invitée pour faire un *debriefing* avec les clientes, suite à un événement préoccupant pour toutes: l'une des leurs a été victime d'une agression dans le quartier. Cet accompagnement, ajusté à la réalité des clientes, peut, *a posteriori*, être mis en valeur par l'équipe comme un moyen pertinent eu égard à l'objectif de prévention de la criminalité.

Comment comprendre que l'équipe ne généralise pas une telle approche ? Cela requiert certaines compétences: 1) la capacité d'ajuster son mandat en fonction des besoins et intérêts des clientes plutôt que de définir *a priori*, des moyens conformes à un mandat externe, soit celui des bailleurs de fonds, et 2) la capacité de traduire, *a posteriori*, l'action réalisée en fonction des intérêts légitimes des acteurs qui supportent financièrement la réalisation de l'intervention. Ce processus qui suppose la prise de risque, est tributaire de la compétence des acteurs. Par exemple, la décision de rigidifier l'application des règlements face aux clientes plus vulnérables qui les confrontent à l'impuissance, tient à l'inexpérience et à l'incompétence du milieu à agir face à de telles problématiques, dans un contexte caractérisé par l'absence de soutien externe.

Les niveaux variables de compétences, de vulnérabilités et d'intérêts des clientes renvoient à la nécessité de développer des moyens de rechange au suivi individuel et collectif formel, par exemple: 1) des stratégies de mobilisation individuelle variables, formelles ou informelles, 2) des activités informelles à visée plus sociale et récréative qui rejoignent pourtant un objectif énoncé dans le cadre de référence: *participer à des activités de loisirs ou culturelles avec leurs enfants* ou encore 3) des activités collectives variables et animées dans une perspective d'*empowerment*. Or, l'équipe privilégie surtout l'*information* et l'*éducation* plutôt que de créer des contextes de dialogue véritable avec et entre les clientes, leur permettant de *nommer* leur réalité vécue dans différents sphères de leur vie, comme l'inspire pourtant le cadre défini par la Demande de subvention. De ce fait, l'intervention n'oriente pas vers un processus de *conscientisation collective* des clientes (voir chap. 5).

Par ailleurs, d'autres activités ou structures collectives implantées au cours de cette période, rejoignent davantage la compétence ou la tradition de pratique de l'organisme et des membres de l'équipe. Plutôt centrées sur l'*action collective*, ces nouvelles activités s'inscrivent dans des voies *connues* de ces acteurs et renforcent le modèle d'*empowerment* dominant: 1) des rencontres de négociation pour soutenir la défense des droits (*advocacy*) des clientes dans leur rapport avec les

partenaires (voir 7.4.3) et 2) un soutien à la mise sur pied d'une structure formelle de représentation politique, l'Assemblée des résidentes (voir chap. 5)

#### 7.4.2.2. Les conséquences sur la structuration du rapport P<->G

L'isolement et la mobilisation de la coordination dans la lutte, comporte aussi des effets pervers sur la structuration du rapport entre les professionnelles et les autres partenaires ou gestionnaires du projet (P<->G), et, par conséquent, sur les rapports P<->C. Seules les membres de la coordination et les représentantes de l'organisme sont mobilisées dans les activités reliées au processus de médiation. Cette nouvelle condition apparaît profitable pour les professionnelles et pour l'intervention. *On avait clarifié les rôles de chacun, la participation de chacun dans les instances, et elles finalement étaient libérées de toutes ces contraintes-là (...) ça annonçait aussi beaucoup plus de temps pour intervenir, puis dans le fond elles étaient là beaucoup pour ça* (Coord., temps 1). Par ailleurs, les temps de rencontres à l'interne s'allongent pour leur permettre de suivre l'histoire de cette lutte.

*En même temps, elles sentaient aussi qu'elles devaient eh, qu'elles devaient mettre plus de temps aux rencontres (...) parce que compte tenu qu'elles étaient pas parties prenantes, si elles voulaient avoir une idée de ce qui se passait, elles devaient être plus à l'écoute de ce qui se passait (Coord., temps 2).*

Or, l'absence des professionnelles au sein de cette démarche crée une rupture des rapports P<->G, laquelle, comporte ses effets pervers: 1) les partenaires ne connaissent pas la réalité vécue par cette deuxième équipe, comme ils ne connaissaient pas celle de la première équipe (voir chap. 6) et 2) les professionnelles, privées d'un rapport direct avec eux, n'ont, comme seule perspective de la lutte, que celle des membres internes. *C'est pas moi qui est tout le temps dans ces processus-là [de médiation] mais j'apprends quand même par l'intermédiaire de [des coordonnatrices, de la représentante de l'organisme]* (Prof., temps 2).

Certaines informations ont des conséquences directes sur la structuration du rapport P<->G. Par exemple, les professionnelles sont informées par la coordination que des jugements négatifs, véhiculés par les partenaires, circulent dans le milieu concernant la qualité de leur travail.

*Les partenaires bien (...) ça a un impact direct sur la qualité de mon travail. Quand j'ai l'impression (...) que je ne peux pas dire quelque chose à une femme parce que j'ai l'impression que les partenaires nous accusent de quelque chose. Puis c'est clair, ça, c'est des gens que [la coordination] elle a entendus, tu sais quand je dis dans le milieu là, c'est pas directement des gens qui travaillent [pour le projet], c'est... Puis là, à date, ce qu'on entend, c'est, l'équipe d'intervention n'a pas bien fait sa job. C'est ça qui commence à être véhiculé. Mais là, comment tu veux qu'on*

*défende ça, on n'a pas bien fait notre job. Mais qui, qui le véhicule ça, qu'on n'a pas bien fait notre job ? (Prof., temps 2).*

Ces informations engendrent, en retour, le développement de jugements négatifs à l'égard des trois autres gestionnaires, et, par conséquent le mouvement de coalition des professionnelles. Un patron de relation analogue à celui qui caractérise les rapports P<->C.

*Moi, c'est clair, j'ai eu le sentiment d'être, avec les partenaires, les 3 majeurs là, qui sont plus proches [les gestionnaires], le thème majeur que j'ai eu l'impression de, de... puis, il y a des nuances pour chacun. Mais le thème majeur, c'est: manque d'intégrité pour les trois. (...) Et c'est tellement un contraste pour moi, de comment je suis comme individu et de comment je travaille et de comment je fonctionne, et en plus de ça, j'ai été merveilleusement chanceuse parce que, comme je t'avais déjà dit la première fois, moi j'ai une équipe de travail qui était intègre, qui travaillait pareil, qui déjà c'est un cadeau dans la vie ça, d'avoir, je veux dire, des gens qui travaillent de la même façon, qui ont la même vision d'une approche, même intégrité, même souci, en tous cas (Prof., temps 2).*

L'isolement de l'équipe accentue son mouvement de repli sur elle-même. Dans ces conditions, le pouvoir de la coordination et de l'organisme agit d'autant plus. De plus, l'isolement maintient, sinon augmente, la peur des représailles la part de l'ennemi externe et invisible qui, par surcroît, discrédite leur action; un même patron de relation trouvé au sein du rapport CO<->P de la première équipe (voir chap. 6). Enfin, la lutte que mène l'équipe, tant avec le collectif de clientes qu'avec les partenaires, favorise le resserrement des liens à l'interne. Ces facteurs éclairent l'importance accordée à l'harmonie d'équipe et la force du consensus-contrôle (7.2.3), mais aussi le ralliement des professionnelles à la mission de l'organisme.

*Il y a rien à faire. Effaçons tout ça là, les partenaires, donnons ça à un organisme qui a des vraies valeurs, une vraie philosophie (...). Il y en a pas un actuellement qui pourrait endosser ce qu'on fait (...) je ne travaillerais pas pour aucun des partenaires (...) Présentement, pour moi, je travaille pour [l'organisme], c'est lui qui est le plus proche de mes valeurs, de ma philosophie, de mon approche, c'est [lui] qui m'a engagée, [à qui] j'ai des comptes à rendre. (...) Une approche féministe, c'est une approche communautaire, des pratiques d'empowerment, voilà. C'est la philosophie que nous avons comme équipe, c'est la philosophie [de l'organisme] qu'on adhère, on fonctionne là, on fait avec le contexte. On est bien différent des autres milieux d'habitation [de l'organisme] on le sait, [il] le respecte (Prof., temps 2).*

Ainsi, nonobstant l'adhésion personnelle des professionnelles aux valeurs dominantes véhiculées, leur mouvement de coalition est tributaire des pouvoirs formels qui s'exercent au sein de l'équipe et sur leur action. Cette alliance avec l'organisme résulte aussi de l'urgence, pour les

professionnelles, de se doter d'un cadre d'intervention clair dans un contexte de partenariat qui ne fournit pas de réponse sur ce plan.

*Ça a été ma façon et une façon d'équipe de remettre les affaires à leur place et dire, bien là, il faut qu'on se donne un cadre, c'est notre cadre. (...) Tout le monde a une vision X, personne s'est parlé des visions différentes, c'est subtil, c'est sournois, c'est tordu. Mais depuis qu'il y a une responsable de l'intervention, c'est plus simple comme échange, c'est moins difficile. (...) Il faut pas attendre que les partenaires se comprennent, parce que moi, je fais quoi en attendant. Fait qu'on s'est donné un cadre, on a défini certaines balises, un certain fonctionnement, certaines limites. On n'attend plus là de permission puis l'opinion de personne, parce que ça a pas de sens de toute façon. Puis c'est ça. (...) c'est le mieux qu'on peut faire dans le contexte, c'était pas possible de faire autrement, puis ça aurait dû être fait avant, mais ça a pas été fait. Après, bien, les partenaires ils s'arrangent, là, ça me dépasse. Je veux dire, ce qu'il y avait à faire, ça n'a pas été fait, c'était avant, puis assurer le respect de tout ça après (Prof., temps 2).*

Paradoxalement, l'absence de cadre clair, défini *a priori*, est désormais déplorée par cette professionnelle qui, initialement, convenait pourtant de l'importance d'avoir un cadre large pour ne pas contrôler l'action de l'équipe. Le pouvoir formel qui s'exerce au sein de l'équipe conduit-il les professionnelles, à internaliser le discours dominant, à l'instar de certaines clientes dans leurs rapports avec cette équipe (voir chap. 5).

*C'est traumatisant. Le vide ou le désir de pas de vide. Je pense que je ne comprendrai jamais. Je pense qu'il y a des erreurs majeures qui ont été faites [dans le projet] et qui sont irréparables. Irréparables. (...) Comme un cadre, comme des moyens, comme des structures, comme clarifier un tas de choses avant que les femmes rentrent au niveau de l'intervention, des pratiques, de tout ça, au niveau des collaborations. C'est parce que c'est tout ça, tout ce qui aurait dû être fait avant. (Prof., temps 3)*

Dans ces conditions de flou qui perdure, l'équipe se voit obligée d'adopter le cadre qu'elle a choisi, impuissante à intervenir *autrement* face aux réalités rencontrées.

*J'aime pas ce système d'avis-là, parce que j'aime pas ce que ça m'oblige à faire, mais dans le contexte [du projet], c'est nécessaire, dans le contexte actuel. Je suis vraiment coincée (...) Mais il faudrait d'autres femmes que celles qui sont là. Puis, sinon, avec les femmes qui ont besoin de plus d'un cadre très, très serré, il faudrait aussi un cadre physique (Prof., temps 2).*

Les partenaires sont blâmés pour les conséquences non intentionnelles de l'intervention sur les clientes comme sur les professionnelles. *Elles [clientes] auraient reçu une aide meilleure, même de moi, et c'est ça. Pour ça c'est le côté où je dis, je suis fâchée.*

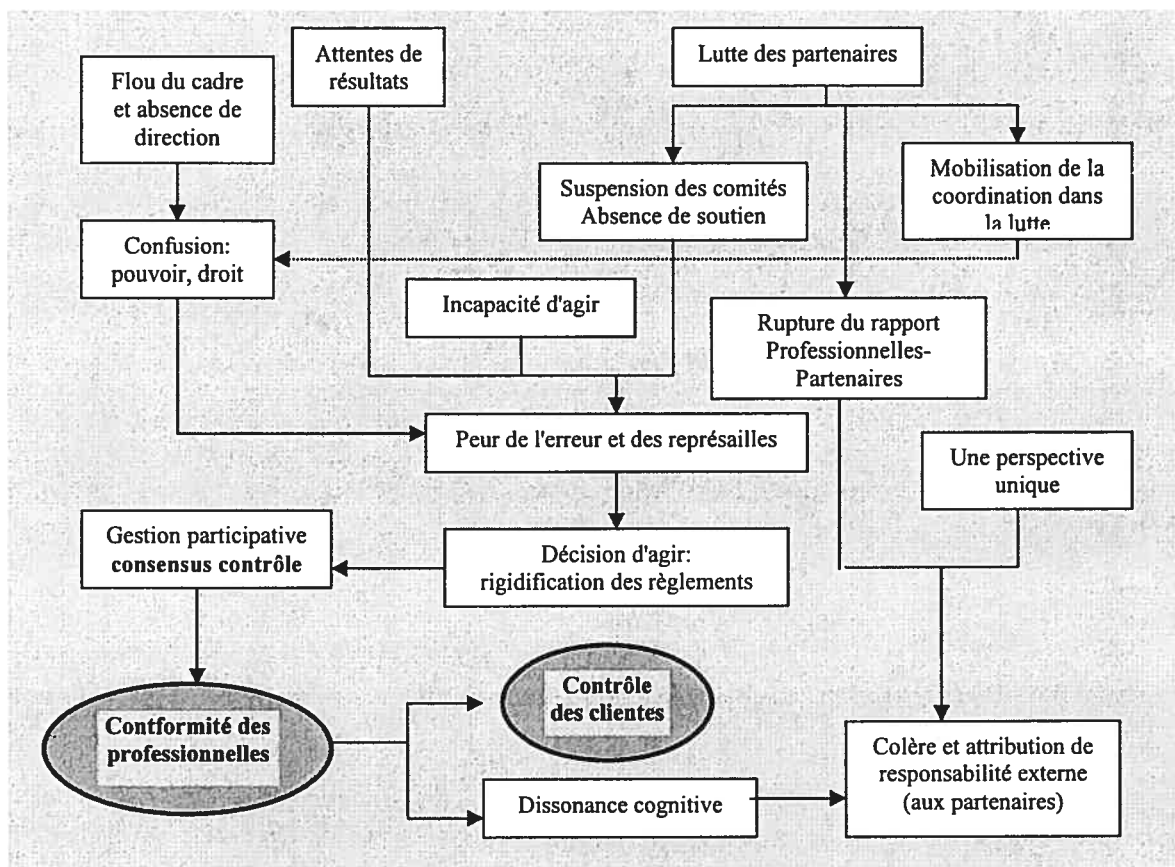
*C'est des femmes qui méritaient d'être mieux aidées, que j'aurais voulu mieux aider, si elles étaient pas ici, dans le cadre qui est là, parce que ça a été mal pensé au*

départ. (...) Je ne me serais pas retrouvée avec des extrêmes de femmes qui sont parfaites pour [le projet], tel que pensé au départ, l'idéologie, l'illusion, l'utopie, puis les autres qui ont besoin d'autres choses et qui, finalement, on s'arrache les cheveux à essayer de s'adapter à tout ce monde-là (...) Si ça avait été pensé avant, ça l'aurait épargné et les femmes et l'équipe d'intervention. On aurait pu inventer et créer au fur et à mesure pareil, mais ça aurait coûté un peu moins cher (Prof., temps 2).

À l'instar des premières professionnelles, toute l'équipe (incluant la coordination) est confrontée à la dissonance cognitive, mais réagit autrement. Les premières ont: 1) adopté des stratégies clandestines pour se soustraire au contrôle, 2) confronter leur propre système, la culture véhiculée et leur rapport avec la coordination, 3) tenté de résister au contrôle puis 4) démissionné. Or, cette deuxième équipe se conforme au consensus contrôle au prix d'une confrontation continue à la dissonance dans leur rapport avec les clientes. En dépit des requêtes d'une professionnelle pour revoir le système d'avis (voir 7.2.3), le conflit cognitif ne conduit pas à confronter le système d'intervention (culture d'intervention et de gestion). Les conséquences non intentionnelles (le contrôle exercé) sont attribuées à des facteurs externes: 1) les clientes sont blâmées de ne pas s'adapter ou 2) les partenaires sont blâmés pour l'absence de cadre clair, pour les exigences ou attentes de résultats dissonants avec l'*empowerment*. Ces attributions de responsabilité externe ont-elles comme fonction de préserver l'harmonie d'équipe, d'éviter le conflit et la confrontation des professionnelles envers leur propre système d'action, à la façon dont les attributions font dévier le conflit au sein des rapports P<->C (chap. 5) et au sein du rapport CO<->P de la première équipe (chap. 6) ? La figure suivante résume les conditions de la lutte qui agissent indirectement sur la structuration du rapport P<->C, contribuant à renforcer le mouvement coercitif de l'équipe et le *statu quo* du modèle de pratique connu (voir Figure 33 en page 416).

Cette analyse montre que le recours au contrôle par la rigidification des *Règlements internes* (chap. 5) est aussi tributaire des conditions suivantes: 1) la pression à devoir répondre à un mandat externe (atteinte de résultats), accrue en contexte de lutte des partenaires, 2) l'incapacité à répondre *autrement* aux attentes de résultats et à faire face aux problématiques individuelles rencontrées dans un contexte d'absence de soutien externe (compétence et tradition de pratique de l'équipe), et 3) l'absence de cadre d'intervention clair (chap. 6) et le besoin de l'équipe de réduire le *flou* par un recours aux moyens structurels (règles) (tradition de pratique du milieu).

Figure 33. Conditions du système d'action indirect et structuration du rapport de contrôle P&lt;-&gt;C



### 7.4.3. Quand les clientes participent à la lutte: les effets pervers

Au printemps 2002, la lutte mobilise l'équipe dans des démarches intensives de médiation bilatérales avec les trois autres gestionnaires du projet: l'organisme propriétaire, le service de garde, et l'organisme de recherche. À la même période, l'équipe décide: 1) d'organiser et d'animer des *rencontres d'échange* entre les clientes et chacun de ces trois gestionnaires et 2) de conscientiser les clientes sur leur *droit à la confidentialité*. L'implantation de telles activités collectives fait sens depuis l'approche d'*empowerment* dominante. L'équipe est alors autorisée à s'engager dans un accompagnement de type *faire-avec*, axé sur l'information, la revendication et la négociation. L'analyse suivante montre dans quelles conditions certaines activités participent à la lutte entre l'équipe et les partenaires, et risquent de servir les intérêts de l'équipe, plutôt que de répondre aux principales requêtes collectives des clientes. Elle examine sous un autre angle les différences de pratique des professionnelles, selon que la lutte des clientes se mène contre elles ou contre un tiers (voir aussi chap. 5).

### 7.4.3.1. Quand l' *exercice de démocratie* se transforme en contexte de lutte

Les trois activités collectives émergent suite à l'expression de préoccupations de la part des clientes. Elles sont organisées par l'équipe jouant, dans le contexte, un rôle de médiateur ou de soutien aux clientes dans la revendication de leurs droits. Les rencontres réunissent donc: 1) des clientes, dans un contexte volontaire, 2) des membres de l'équipe (les deux coordonnatrices et parfois, une professionnelle) et enfin 3) le gestionnaire et quelques représentants de leur organisme. Elles visent en général à informer les clientes du rôle de l'organisme- partenaire, à répondre à leurs préoccupations, à entendre leurs insatisfactions et requêtes et au besoin, à négocier une entente.

D'emblée, l'analyse<sup>26</sup> montre que ces trois expériences contrastent au plan des résultats. D'une part, l'activité réunissant les clientes et les représentants du service de garde, vise une *entente négociée du partage de la cour*; elle se vit et se termine à la satisfaction des deux partis. Du point de vue de l'équipe, l'expérience a été l'occasion pour certaines clientes de *participer au processus de consultation et de négociation / représentation dans une démarche d'exercice de la démocratie* (CR-Int., juin à août 2002). D'autre part, les deux autres expériences convergent vers la production des mêmes effets sur les partenaires (propriétaire et recherche): elles sont vécues comme un contexte de lutte. Au départ, le ton accusateur et revendicateur des clientes, articles de lois à l'appui, agresse et invite à une résolution unilatérale du conflit (répondre aux requêtes ou questionnements) plutôt qu'à un partage sur les réalités respectives des deux protagonistes (clientes et partenaire). Or, malgré ces conditions difficiles, l'activité réunissant les clientes et les membres de la recherche, évoluera à la satisfaction des deux clientes seules présentes. *La rencontre a permis une meilleure clarification du rôle de la recherche [dans le projet] et la présence d'un [membre de la recherche] a beaucoup contribué à diminuer certaines peurs des femmes face aux évaluations de leurs enfants* (C.-R. de l'équipe, mars à mai 2002). Enfin, seule l'activité entre les clientes et les propriétaires, ne se terminera pas à la satisfaction des clientes, par ailleurs présentes en grand nombre (n=16) dans un contexte de rencontre volontaire. L'échange stigmatise le conflit locataires-propriétaire déjà existant: *la rencontre s'est terminée sur une note plus difficile* (C.-R. de l'équipe, mars à mai 2002).

L'analyse des dimensions suivantes permet de saisir les conditions plus ou moins favorables agissant sur la production des résultats trouvés: 1) le contexte d'émergence du problème et de la demande, 2) l'intensité du conflit au moment de l'activité, 3) la réaction du partenaire à faire face à

---

<sup>26</sup> L'analyse porte principalement sur les données issues des comptes-rendus des trois rencontres de négociation, des comptes-rendus trimestriels de l'équipe, des notes d'observations collectés dans deux contextes d'activités sur trois.

la confrontation, 4) le sens que revêt l'objet de lutte pour l'équipe et 5) l'histoire du rapport entre l'équipe et le partenaire concerné.

Les trois activités de négociation sont initiées par l'équipe en réponse à l'expression d'insatisfactions plus ou moins généralisées de la part des clientes. Les conditions suivantes apparaissent favorables à l'échange et à la résolution des problèmes rencontrés: 1) l'insatisfaction des clientes est récente et l'activité émerge suite à une insatisfaction ou un questionnement ponctuel (service de garde, recherche), 2) la démarche inclut différentes étapes pour se préparer à la rencontre (comité de travail, rencontres de consultations des deux partis, rencontre de négociation, entente étroite) (service de garde), 3) malgré le contexte de lutte, le partenaire conserve une distance émotive favorable au dialogue en évitant de réagir et en restant centré sur la réponse aux préoccupations des clientes présentes (recherche, service de garde), 4) l'objet de la négociation ne constitue pas un objet de lutte pour l'équipe dans son rapport avec le partenaire (service de garde) et 5) l'équipe n'a pas, en dehors du projet, d'autres histoires de lutte avec le partenaire (service de garde, recherche.).

Enfin, dans le cas de deux expériences (propriétaire ou recherche), les conditions suivantes se sont avérées plutôt défavorables: 1) la situation est détériorée au moment où la rencontre a lieu, le conflit s'étant envenimé avec le partenaire (propriétaire) suite à l'accumulation des insatisfactions des clientes et à un laisser-aller de la part de l'équipe, malgré leurs requêtes répétées à l'effet d'initier une telle rencontre, 2) il n'y a pas de préparation conjointe entre l'équipe et le partenaire, soit en raison des conditions de la lutte (propriétaire) ou du refus de l'équipe de répondre à la requête du partenaire (recherche)<sup>27</sup>, 3) l'équipe prépare cependant le partenaire (recherche) à un contexte de lutte: *soyez en forme car ce sera très difficile (...) [lors de la rencontre suivant la pétition] nous nous sommes faite rentrée de dans, c'était incroyable* (Journal, Notes d'Obs., 21-2-02), 4) le partenaire (propriétaire.) adopte des réactions défensives (blâme) face aux accusations des clientes décidées à *régler leurs comptes*, 5) le questionnement accusateur de l'équipe persiste malgré la satisfaction des clientes présentes face aux réponses apportées par le partenaire (recherche), 6) des membres de l'équipe et de l'organisme responsable sont engagés avec le partenaire (propriétaire) dans une lutte historique qui dépasse le seul contexte du projet, et 7) la rencontre aborde aussi un

---

<sup>27</sup> Devant la demande de la coordination de la recherche à l'effet de *connaître quelle est la nature des questions que les intervenantes se posent*, la coordination refuse invoquant que *leur rôle ne sera pas de nous poser des questions mais plutôt de soutenir les clientes à bien formuler leurs questions (...) à savoir ce qu'elles veulent vraiment savoir*. Leurs propres questions seront donc reportées à l'agenda des rencontres ultérieures de médiation bi-latérales entre l'équipe et l'I.R.D.S. (Coord. Rech., Notes d'obs., 21-2-02).



sujet qui constitue un objet de lutte propre aux professionnelles dans leurs rapports avec le partenaire, par exemple le coût abusif des meubles (propriétaire) ou les *pratiques* des chercheurs auprès des clientes (lieu, moment et durée d'entrevue).

Certains constats portant sur les conditions ou les conséquences de ces activités, invitent à réfléchir. Comment l'équipe peut-elle soutenir les clientes dans une résolution efficace de leur conflit avec un partenaire, lorsqu'elle se trouve elle-même engagée dans une lutte avec lui autour des mêmes objets ? Une expérience montre le risque d'un glissement de la part des professionnelles, intéressées à trouver la réponse attendue à leurs propres revendications (ex. questionnement persistant des professionnelles) (Notes d'obs., Renc. de négociation, 6-3-2002). L'équipe peut-elle jouer un rôle de médiation et soutenir la recherche d'une solution-compromis qui satisfasse les deux protagonistes, si elle n'est pas neutre en regard de cette solution ? L'analyse indique l'importance, pour les professionnelles, d'examiner le pouvoir qu'elles exercent au sein de leur rapport avec les clientes, en évaluant: 1) leur capacité à soutenir les clientes tenant compte du contexte et de leur histoire de lutte, 2) la signification que revêt cette lutte pour elles, et, dans ces conditions, 3) les conséquences non intentionnelles possibles. La coordination reconnaît que tout contexte de lutte au sein du système aidant comporte le risque d'une *prise à parti* des clientes.

*Il faut quand même faire attention que les intérêts ou les déchirements dans les gens alentour aient de l'influence, parce qu'ils vont avoir de l'influence directe sur les participantes [dans le projet] (...). Il faudrait pas non plus prendre les participantes en otage, un peu comme une famille qui divorce ou quelque chose du genre là (Coord., temps 2).*

Puisque les clientes n'ont de rapports continus qu'avec l'équipe, les risques sont grands que cette dernière contribue à la structuration d'un rapport de *coalition intergénérationnelle* dans lequel elle engage avec les clientes une lutte contre l'un de ses pairs (partenaires). Il en résulte une forme de *violation de frontières* entre les clientes et les aidants, compris au sens large (équipe et partenaires). Dans ces conditions, les clientes risquent d'être utilisées, voire manipulées, pour servir une lutte qui n'est pas la leur. La perspective systémique offre un éclairage sur la formation de telles coalitions aussi désignées *triangles pervers* (Jay Haley dans Belpaire, 1994).

*Il doit contenir deux personnes de même niveau hiérarchique et une personne d'un autre niveau; il doit y avoir coalition entre deux personnes de niveau hiérarchique différents, pour exclure la troisième; la coalition contre la troisième est gardée secrète (elle est niée au niveau de la méta communication); la frontière entre les générations est violée mais clandestinement (Belpaire, 1994 : 65)*

Les propos de certaines clientes lors des entrevues réalisées au cœur de la lutte (déc. 2001 et janvier 2002) sont inquiétants. L'analyse a montré que leur malaise à divulguer d'où elles tiennent leurs informations concernant les rapports CO->G et leurs jugements négatifs à l'égard des partenaires inconnus (voir chap. 5). Ce malaise est certes un indicateur du caractère implicitement *secret* du rapport qu'elles entretiennent avec l'équipe concernant ce sujet. Cette analyse invite à considérer les conditions qui doivent encadrer la pratique de conscientisation ou d'*advocacy* des professionnelles afin d'éviter la production de telles conséquences non intentionnelles. L'analyse qui suit montre dans quelles conditions la reconnaissance des droits des clientes confronte l'équipe et comment ces conditions agissent sur la transformation du rapport P->C.

#### 7.4.3.2. Le pouvoir d'éduquer... quand la revendication s'adresse aux professionnelles

Le rôle d'*advocacy* joué par l'équipe fait partie de son mandat, comme le souligne la coordination. Or, il peut, selon elle, s'avérer fort dérangeant pour les partenaires contestés.

*Notre rôle entre autre, et ça c'est clair dans le cadre de référence, c'est aussi de faire de la défense de droits, du soutien, de l'advocacy, alors que quand on le fait et quand ça a comme résultat une lettre de contestation, que c'est envoyé à n'importe qui, il faut être capable de voir la lettre de contestation, même si ça te confronte sur tes pratiques personnelles. (...) Il faut quand même être capable de faire la part des choses et de dire, cette lettre-là, oui, elle me confronte et c'est plate de recevoir ça, parce que dans le fond, on veut bien faire notre travail, on veut être aimé, mais de déborder et de dire, je le reçois comme une manifestation d'un désaccord et je veux aller plus loin (Coord., temps 2).*

Les questionnements ou remises en question des partenaires à l'effet que l'équipe n'intervient pas, renvoient, selon elle, aux différences d'approches entre l'équipe et les partenaires.

*Alors, souvent c'est interprété dans le sens où, vous intervenez pas les intervenantes. Oui, on intervient. Mais on intervient peut-être pas de la manière dont vous vouliez qu'on intervienne, peut-être pas à la rapidité et peut-être pas sur le sujet, mais nous, on est là pour soutenir les démarches des femmes (Coord., temps 2).*

Par le biais des trois activités mises en place au cours du printemps 2002, l'équipe vise certes le développement d'habiletés reliées à la défense de droit et à *négociation / représentation*. Cette professionnelle évalue que l'équipe a joué un rôle déterminant sur ce plan auprès des clientes dans leurs rapports avec les principaux partenaires du projet.

*C'est clair qu'on a été quand même, au niveau de l'intervention, on a été déterminantes là-dedans. (...) Au départ, les femmes avaient beaucoup le réflexe de (...) juste se plaindre. Se plaindre et demander qu'on fasse quelque chose. (...) Fait que, ce que je vois, c'est que, dans ce sens-là qu'on a été déterminantes, c'est qu'on leur a ramené leur pouvoir. Okay, vous n'êtes pas satisfaites de ça, nous comme intervenantes, regardez ce qu'on peut faire. Nos limites s'arrêtent là aussi. Mais vous, ce que vous pouvez faire, vous pouvez passer à l'action. (...) Mais nous autres, avec un peu notre expertise de qu'est-ce qu'on peut faire dans des situations comme ça, là on pouvait dire, il y a ça qui est toujours possible [rencontre, pétition, lettre, etc.] (...) Donc on disait aussi des possibilités, mais c'est les femmes qui décidaient ce qu'elles voulaient faire avec. (...) Ah oui, ça on aimerait ça une rencontre, pourriez-vous l'organiser. Okay. Et là, on passait à notre rôle de, on l'organise, mais les femmes il faut que vous soyez là, on va mettre en place les conditions pour les aider à ce qu'elles puissent intervenir lorsqu'elles l'ont fait comme choix. Et dans ce sens-là, oui, on les a aidées (Prof., temps 2).*

L'action collective des clientes pour s'opposer aux RGO avait aussi le sens d'une contestation / revendication adressée directement à l'équipe. Comment comprendre qu'elle accueille ce mouvement collectif tout autrement lorsqu'il s'inscrit au sein de son propre rapport avec les clientes et que le conflit ne donne pas lieu à la négociation et à la transformation de la situation ? Outre les éléments déjà soulevés (voir chap. 5), deux hypothèses émergent. Tenant compte de la tradition de pratique de l'organisme et des acteurs en jeu, la compétence à s'allier aux femmes pour revendiquer ensemble leurs droits, contribue plutôt à la structuration d'un rapport d'alliance, voire de coalition. Cette hypothèse rejoint celle de Hasenfeld (1987): depuis une perspective structurelle, la propension à établir une alliance avec les clientes pour l'exercice et la défense de leurs droits contre un tiers (social), constitue un obstacle à l'examen des enjeux de pouvoir au sein de leur relation.

Une autre hypothèse émerge considérant la lecture que l'équipe fait des obstacles d'ordre individuel à l'*empowerment* collectif (voir aussi chap. 6). L'analyse de l'incident suivant montre la propension à éduquer les clientes plutôt qu'à se remettre en question et à se transformer sous leur influence. La coordination raconte qu'une cliente pose un geste de protestation face à l'équipe suite à des travaux réalisés dans la cour extérieure (lettre appuyée d'articles de loi et amoncellement de paillis devant la porte du bureau des professionnelles). Le geste est cité comme un *exemple flagrant d'empowerment*, résumé à travers le processus suivant: 1) la cliente *prend conscience de ce qui la dérange* (conscientisation), 2) elle *veut agir sur cette situation* (volonté d'agir), 3) elle va *chercher de l'appui, des complices* (coalition), 4) elle *passse à l'acte et écrit une lettre* (action), 5) elle *confronte* (création du conflit) et enfin, 6) elle *assume les conséquences* (Coord., temps 2).

Dans la situation, la cliente est considérée avoir agi *de façon maladroite* parce qu'ayant *peu d'expérience à faire valoir ses droits*, et, par conséquent, elle est vue comme un sujet en besoin d'apprentissage. Elle est invitée à s'y prendre autrement, soit à venir *discuter* avant plutôt que de *faire des crises comme ça, comme les enfants*. Enfin, la solution qui lui est proposée en vue de remédier aux conséquences de son geste dans la situation, consiste à s'allier avec la coordination dans une tâche concrète *pour montrer qu'on peut faire les choses ensemble* (ramasser ensemble le paillis). Nonobstant la qualité de l'accompagnement en vue d'un apprentissage à la revendication, le conflit est évacué au profit d'une relation caractérisée par l'alliance, et, il n'ouvre pas sur une remise en question du rapport de pouvoir dénoncé par la cliente: *c'était une lettre qui disait essentiellement qu'on parlait [du projet] comme un espace pour que les femmes aient du pouvoir sur leur vie mais dans le fond on leur enlevait...* (Coord., temps 2).

L'hypothèse d'un positionnement éducatif de l'équipe comme obstacle à la transformation du rapport P<->C, éclaire également la réaction de blâme de l'équipe et au *statu quo* de sa décision face à la pétition des clientes contre les RGO. Le rôle d'éduquer les clientes à la revendication, autorise l'équipe à agir sur elles (reproche sur le processus ou la forme et enseignement sur le comment revendiquer autrement), plutôt qu'à se transformer elle-même (recevoir la critique et modifier son rapport de pouvoir avec les clientes) (voir 5.3.5). On a vu aussi que l'obligation de participer aux RGO est légitime aux yeux de l'équipe, soucieuse de les éduquer en vue de *l'empowerment* collectif (voir 6.3.2).

Nonobstant leur pertinence, les pratiques d'*advocacy* axées sur la conscientisation ou la défense de droits, comportent leurs limites. L'absence de réflexion collective sur l'intervention freine le développement d'une conscience des conditions et des conséquences non intentionnelles de telles pratiques. L'analyse suivante examine les principales conditions qui engendrent le pouvoir caduc des partenaires en regard de l'intervention, et, par conséquent, privent l'équipe d'un regard externe utile pour le développement de sa pratique.

## **7.5. Le pouvoir caduc des partenaires: conditions et conséquences non intentionnelles**

L'analyse suivante montre que les partenaires, forts de leurs propres idéaux et intérêts, négligent de considérer, au départ, l'importance des conditions structurantes suivantes: 1) les *intérêts* divergents des acteurs, 2) les *droits* et *obligations* dans le contexte, soit les dimensions politiques du pouvoir, 3) la *capacité* à exercer le pouvoir en dépit du droit légitime et enfin, 4)

*l'histoire* des acteurs, laquelle structure en retour leur intérêt et leur compétence. Cette négligence conduit les trois principaux gestionnaires à faire l'expérience d'un pouvoir *caduc*. Par conséquent, ils assistent au *statu quo* des pratiques implantées par le gestionnaire qui détient un pouvoir *légal* d'agir sur l'intervention (l'organisme), et participent, non intentionnellement, à une prise de contrôle des ressources et du groupe de clientes, en vue, paradoxalement, de leur *empowerment* collectif.

### **7.5.1. Des intérêts divergents: explorateur ou colonisateur ?**

En s'engageant dans le projet, les partenaires ont des intérêts multiples. Ils se rallient, à des degrés variables, à certaines causes sociales comme la lutte à la pauvreté, le développement et le bien-être des enfants, la lutte des femmes, etc. De plus, ils adhèrent tous à une approche d'*empowerment*, par ailleurs mal définie. Ces accords de principes fondent le développement d'une *association* autour d'un projet collectif qui constitue, pour chacun, une voie pour promouvoir la mission de son organisme, par exemple: développer le logement social, des services de garde, des programmes d'employabilité ou encore des connaissances sur les pratiques d'intervention novatrices et leurs effets, améliorer la qualité du lien mère-enfant et le développement des enfants, continuer la lutte pour la défense des droits des femmes, etc.

La participation de chaque organisme constitue une opportunité de développement et de visibilité ou de reconnaissance accrues. D'une part, ce projet largement financé, bénéficie d'une couverture médiatique favorable au positionnement des acteurs sur la scène politique. D'autre part, les retombées sociales de la recherche sont susceptibles de promouvoir leur contribution à la réalisation du projet. À l'instar d'autres acteurs communautaires confrontés à une situation de précarité financière, voire de survie, ces enjeux sont particulièrement importants pour les représentantes de l'organisme responsable de l'intervention, dont les intérêts, au moment de s'engager dans le projet, convergent essentiellement vers le développement et la mise en valeur de leurs pratiques: contribuer au *développement du logement social* pour les femmes et participer à une *recherche faite pour mesurer l'impact des approches féministes et des techniques d'empowerment qui sont nos approches* (R-Org., temps 1). Leur volonté d'exercer un pouvoir réel en regard de l'intervention est réitéré à plusieurs reprises: il n'est pas question pour l'organisme d'agir ni d'être considéré comme un *prête-nom*. Au cœur de la lutte, la représentante rappelle que leurs intérêts à *s'engager dans le projet ont toujours été clairs*:

- a) *développer le logement social pour femmes, b) permettre de documenter scientifiquement les pratiques d'empowerment par la recherche et c)*

*promouvoir une approche communautaire qui rejoint leurs pratiques. Elle rappelle aussi leur mission: le développement de logement social avec support communautaire et l'utilisation du logement social comme moyen d'intervention (P.V., Journée bilan, janv. 02)*

L'avancement de la cause féministe est également au cœur de ces pratiques.

*L'intérêt de l'équipe (...), nous notre intérêt là, c'est de travailler avec et pour les femmes. C'est d'être le plus possible présentes et de les soutenir (...) de donner la réelle réalité, de dire non voilà, les embûches que vivent les femmes sont x, x, x, nous on en est témoins, qu'est-ce qu'on peut faire pour changer (Coord., temps 2)*

La force des intérêts institutionnels chez les acteurs clés engagés dans l'implantation de l'intervention, donne un sens, non seulement aux stratégies déployées en obstruction à une réflexion collective critique sur l'intervention, mais aussi aux nombreux efforts déployés par la coordination pour promouvoir la visibilité du projet (Rapport d'activités de l'équipe, 2000-2001). L'incident marquant à ce niveau est certes l'Inauguration du projet, à l'automne 2001. Nonobstant les retombées positives de l'événement pour nombre d'acteurs (politiciens, partenaires, équipe, clientes), un tel déploiement de temps et de ressources suscite la réaction de cette professionnelle. Considérant le *contexte* (implantation, dispersion dans l'action, non intervention) et la *signification* de l'événement (intérêts de visibilité), elle déplore que la quête de *crédibilité* professionnelle ne repose pas d'abord et plutôt sur une réponse aux besoins des clientes.

*Moi je suis encore en état de choc par rapport à l'inauguration. (...) c'est comme de donner une crédibilité au communautaire, mais c'est tellement ridicule. C'est pas parce que tu as des beaux bureaux, que tu as une crédibilité là. C'est pas parce que tu as une gang de grosses gommages qui viennent se faire du capital politique sur ton dos, que tu as une crédibilité, ça te donne rien pantoute là, vraiment pas. C'est la job que tu vas faire avec les filles, qui va t'en donner, point final (...) Je sais que souvent j'ai entendu [la coordonnatrice] dire, j'aimerais ça que le communautaire passe plus juste pour broche à foin. (...) [L'inauguration], on l'a laissée s'organiser avec ça, ça pressait qu'on se trouve des plantes et des cadres pour qu'on mette sur les murs pour que ce soit beau et moi c'était la dernière de mes priorités (Prof., temps 2).*

D'emblée, les enjeux de reconnaissance et de visibilité locale et politique de l'organisme sont exacerbés dans le cadre d'un projet médiatisé. Les acteurs à satisfaire et les points de vue à concilier dépassent le cadre partenarial pour inclure les partenaires locaux, dont les acteurs politiques (bailleurs de fonds). Considérant la pression de réussite liée au contexte, les intérêts de l'organisme et de la coordination de l'équipe, et, par conséquent, les risques associés à une contestation publique de leur pratique, on comprend mieux les sentiments vécus et les stratégies

déployées par ces acteurs; 1) la peur de l'erreur qui conduit à la directive de consulter avant d'agir, freinant l'action des professionnelles et la prise de risque de l'organisme dans des champs d'action situés en dehors de son expertise, 2) la méconnaissance des attentes des partenaires vue comme un obstacle majeur à l'intervention, 3) l'importance accordée à essayer de concilier toutes ces attentes ou de *plaire* à tous et chacun, 4) les requêtes répétées de reconnaissance de leur expertise, 5) le développement d'une méfiance face à l'utilisation des données de recherche suite aux controverses entourant leur action, 6) les stratégies d'obstruction à la production de telles connaissances critiques.

Force est de constater que ces acteurs ont, tout au long de leur engagement au sein du projet, fait preuve de transparence et de cohérence entre leur intérêt premier, leur discours et leurs stratégies de lutte. Par surcroît, ils disposent dans le contexte du projet d'un droit légitime d'agir en toute autonomie (voir 7.3.1 et 7.5.2). Or, nonobstant cette légitimité, d'une part, et leur compétence à agir dans un autre contexte, d'autre part, le mouvement qui consiste à importer leur modèle de pratique d'*empowerment* et à l'imposer ailleurs sans égard aux réalités nouvelles, aux intérêts et compétences des clientes et des professionnelles, relève de la *colonisation*. Ce témoignage traduit la force de l'intérêt colonisateur de l'organisme. Ce nouveau projet ne peut correspondre à autre chose que le modèle *connu*.

*Je vois plus [le projet] offrant du support communautaire qu'un service d'intervention là, ponctuel là (...) je vois plus le rôle des travailleuses comme des organisatrices communautaires que comme des intervenantes en tant que telles. C'était ma vision au début, puis ça m'est toujours resté ça (...) moi je suis vendue à l'approche communautaire avec des pratiques d'empowerment et féministes, je suis vendue à ça. Tu ne pourras pas me dire qu'il y a autre chose qui fonctionnerait, je suis vendue à ces approches-là (R-Org., temps 2).*

Un tel intérêt axé vers le *statu quo* diverge fondamentalement de celui de la science et de la recherche dont la mission consiste à produire de nouvelles connaissances. Il s'avère dissonant aussi face à la mission du projet, orientée vers l'innovation des pratiques. Enfin, l'intérêt pour le *statu quo* ne rejoint nullement les intérêts de développement personnel et professionnel des premières professionnelles, lesquels se manifestent tant par des gestes concrets de collaboration avec les chercheurs que par leurs réactions d'accueil suite à certains constats critiques (Lemay, 2002). Les intérêts et compétences de ces dernières relèvent d'une propension à l'*exploration* plutôt qu'à la *colonisation*.

*Tu sais, à quelque part, si j'ai choisi d'être intervenante, c'est que j'aime ça être déstabilisée, pis que je veux continuer à juste prendre les événements comme ils arrivent. Parce que [le projet], c'est le, écoute c'est l'imprévu total là. (...) depuis le*

*début qu'on s'adapte à toutes sortes de petites affaires, des petits détails, des gros détails. Fait que, c'est de continuer là-dedans, pis juste de rester disponible aussi, sans, en étant capable de me garder mon espace à moi, dire, garder une attitude d'ouverture (...) d'être capable de me remettre en question quand c'est le temps, mais d'être capable aussi de temps en temps de dire, ben non là (...) D'avoir un équilibre là-dedans(...) J'aimerais juste ça être, faire une ben bonne job avec toute la fougue que je peux avoir, parce que ça on pourra jamais l'enlever je pense que ça vient avec moi. Mais d'avoir quand même un équilibre là-dedans, dans cette passion-là ! (Prof., temps 1).*

*Mais ce que j'aime [du projet] et ce qui me réjouit, c'est le fait qu'il y ait plusieurs partenaires en concertation, ça, c'est quelque chose que j'ai toujours rêvé (...) je sens leur motivation, je sens leur passion et je sens vraiment qu'ils tiennent à cœur leur mission. Pour moi, quand on est en groupe, c'est toujours le fun d'avoir le côté d'un intérêt commun qui fait qu'on peut créer ensemble. (...) Moi, c'est la création, la créativité, pis le fait aussi que c'est un nouveau projet, c'est à la fois très stimulant, intéressant et très épuisant en même temps. Ça, ça fait, pour moi, ça fait référence à la créativité. Alors ça, ça me stimule toujours (Prof., temps 1).*

La propension à l'exploration est donc aussi tributaire de caractéristiques personnelles. Elle requiert une capacité de faire face au déséquilibre, une capacité d'ouverture à la différence, de questionnement et de remise en question, la passion orientée vers un objectif de créativité et de découverte avec l'autre. Or, les professionnelles de la deuxième équipe estiment qu'entre elles, elles font preuve de telles habiletés elles (voir 7.2.2). Ce fonctionnement à l'interne peut paraître dichotomique considérant leurs rapports avec les acteurs divergents (clientes ou partenaires) en dehors de l'équipe. Or, leur compétence doit être située en contexte. La participation de l'équipe à une lutte de clans entre des acteurs dont les intérêts sont fondamentalement divergents (colonisation versus innovation) structure inévitablement les rapports individuels et collectifs de ces professionnelles avec les partenaires (1.5.2.2).

Étant donné les divergences d'intérêts et de visions des partenaires, le développement d'une vision commune est-elle possible ? Cette coordonnatrice pense que oui, mais à certaines conditions.

*Tu mets tout ça ensemble, pis l'approche d'empowerment qui est tout à fait différente (...) tu mets tous ces morceaux ensemble, qu'est-ce que tu arrives, c'est un mutant, c'est un projet qui a pas vraiment de vision. (...) Parce qu'on n'a pas parlé vraiment des intérêts de chacun des partenaires (...). Donc, la question est, est-ce qu'il y a une manière de vivre une certaine collaboration ? (...) Je pense que oui. Moi, le travail qui était pas fait est vraiment ce travail de vérification (...) il y a des bonnes valeurs, des bonnes idéologies, une volonté réelle. Mais dans le concret ça prend plus que ça (Coord., temps 2).*



Pour une autre, certaines visions sont *irréconciliables*. Les blâmes et les requêtes incessantes adressées aux partenaires à l'effet de *nommer* leurs intérêts, relèvent-ils d'une conscience accrue de telles divergences ?

*Il y a réellement, à mon avis, une difficulté à la transparence, une difficulté de nommer ses intérêts. Et, il y a rien de mal, à mon avis, d'avoir des intérêts. (...) Il y a un intérêt, puisqu'il y a allié à l'intérêt une participation à la réalisation [du projet]. Or l'intérêt est comme un moteur qui nous fait agir, il y a rien de mauvais dans les intérêts. (...) De pouvoir le dire, le nommer (Coord., temps 2).*

Forts d'un modèle d'action intersectorielle inspiré de Bilodeau (2000) qui propose, en condition à l'innovation, la formation d'un partenariat *hétérogène* capable de résoudre ses controverses, les partenaires ont négligé de considérer la force structurante des intérêts divergents. L'expérience invite à reconsidérer ce postulat de l'hétérogénéité comme condition à l'innovation. Minimale, elle nous enseigne que la convergence des acteurs autour d'un intérêt commun pour l'innovation, apparaît fondamentale.

### **7.5.2. Des idéaux qui occultent les *droits et obligations***

À l'instar de l'équipe et des clientes (voir 5.4.4), les partenaires négligent à leur tour de considérer la force structurante de leurs droits et obligations à agir dans le contexte. Rappelons que confrontés à leurs divergences de vision, plusieurs se croient légitimés de décider de l'orientation de l'intervention: certains, en vertu d'un contrat légal qui reconnaît formellement leurs droits et obligations (organisme et équipe), d'autres, en vertu de la *Structure organisationnelle* adoptée par voie de consensus (partenaires). En situation de conflit, quand la poursuite des intérêts de chacun est menacée, la requête de l'équipe à l'effet de régler le *flou* structurel, introduit la nécessité de redéfinir le modèle partenarial adopté (voir 7.3.1). La stratégie du recours au légal utilisée par l'organisme, introduit la nécessité de considérer les dimensions politiques du pouvoir des acteurs.

Au cœur de la lutte, la représentante de l'organisme réaffirme leur volonté de ne pas servir de *prête-nom*, déplore que *les partenaires ne reconnaissent pas l'organisme comme responsable de l'intervention*, et rappelle qu'*en terme de responsabilité, d'imputabilité, les partenaires veulent se donner une responsabilité face à l'intervention mais c'est [l'organisme] qui est formellement responsable dans le contrat et dans ses engagements et aucune structure de partenariat n'est associée au contrat* (P.V., Journée bilan, janv. 02). Le recours au contrat contribue à légitimer l'autonomie de l'organisme, par surcroît, réaffirmée par la représentante des bailleurs de fonds.

*[Selon elle], il ne faut pas oublier qu'un organisme fédéral ne s'embarquera jamais avec un organisme prête-nom ou en fiducie, parce que ce dernier doit rendre des*

*comptes: au fédéral, c'est un contrat entre deux parties. [La représentante] explique que [l'organisme] doit rendre compte au gouvernement des objectifs inscrits au contrat. Dans ce contrat, le défi est de préciser la manière dont se réalisera éventuellement le partenariat, mais à l'heure actuelle, le contrat lie deux parties, à moins qu'il y ait création d'un organisme spécifique et il n'en a jamais été question dans le projet (P.V., Journée bilan, janv. 02).*

Ainsi, le contrat formel octroie à l'organisme, et non aux autres partenaires, le droit et l'obligation d'agir sur l'intervention. Considérant ses intérêts et la lutte culturelle qui divise les partenaires, on comprend que l'organisme use du pouvoir et des stratégies dont il dispose pour faire reconnaître sa légitimité et son expertise. Devant un tel constat, les partenaires sont confrontés au paradoxe, mesurant l'écart entre cette structure formelle de pouvoir et leur idéologie d'*empowerment*, fondée sur des valeurs de collaboration.

*Il y a franchement une contradiction actuellement dans la gestion financière de l'équipe: c'est un projet multilatéral, mais la gestion est bilatérale. Les bailleurs de fonds demande à [l'organisme] d'atteindre des objectifs intersectoriels. [Il] n'a pas le contrôle des déterminants du partenariat mais [il en est] imputable... ça fait pas de bon sens (Partenaire, courriel, mars 2002).*

Comment comprendre la négligence des partenaires à considérer les dimensions politiques du pouvoir et par conséquent, à se doter d'un cadre formel de partenariat ? Croyant à la volonté commune des acteurs de contribuer à la mise en œuvre et à la réussite du projet, ils se dotent plutôt d'une structure collective novatrice reposant sur une *association de bonne foi*. [Le projet] comme ça, *association de bonne foi qui appartient à personne et à tout le monde là, ça tiendra pas la route très longtemps, ça, c'est une évidence, de un, pour la recherche de financement, c'est clair, et puis aussi pour la difficulté à y travailler* (Coord., temps 2). Pour cet autre membre de la coordination qui a une expérience de la lutte politique, la négligence des partenaires relève de la naïveté.

*C'est sûr que pour moi, la plus grande lacune, je peux dire un peu le pourquoi de tous les problèmes, c'était le manque de clarification, de cadre de partenariat. Pour moi, c'est quand même un peu étonnant qu'il y avait pas ce cadre-là. Je sais pas, par négligence, par naïveté, par idéologie, par bonne, et même si l'idéologie est par une bonne croyance, elle est quand même naïve. De mettre tous les partenaires ensemble, puis penser qu'il y aura pas de partage des responsabilités, quels sont les intérêts, quels sont les rôles, où ça croise, ça découpe. Je trouve ça quand même assez incroyable. Donc, juste pour dire hein, on apprend dans la vie (Coord., temps 2).*

Nonobstant ces pouvoirs formels réaffirmés, l'animatrice des journées bilan rappelle que *l'organisme doit exercer son engagement auprès des bailleurs de fonds dans un cadre de partenariat*; elle invite les partenaires à examiner comment vont s'exercer les pouvoirs d'influence

*pour produire des pratiques novatrices* (P.V., Journée bilan, janv. 02). Or, l'histoire enseigne que les partenaires assistent au *statu quo* d'un modèle de pratique d'*empowerment* consonant avec la vision de l'organisme, faute d'avoir clarifié formellement leurs droits et obligations collectives. L'octroi non intentionnel d'une telle autonomie à un seul acteur contribue à la production des conséquences non intentionnelles trouvées au sein du rapport collectif P<->C (chap. 5). En effet, cet acteur a non seulement la prérogative de décider unilatéralement de l'intervention, il dispose aussi du pouvoir formel de gérer unilatéralement les fonds attribués à l'intervention. Les ressources (économiques et théoriques) octroyées ont en partie servi la mission colonisatrice de l'organisme, leurs conditions d'utilisation étant suffisamment larges (demande de subvention) voire même *floues* (cadre de référence). L'équipe use donc de sa marge de manœuvre pour privilégier, voire imposer aux clientes, certaines orientations plutôt que d'autres, par exemple: maintenir les structures collectives formelles (RGO), négliger l'aide informelle et les activités sociales et récréatives mais soutenir les activités collectives de défense de droits. Ce constat ouvre sur la nécessité d'examiner les conditions reliées à l'octroi et au contrôle des ressources puisqu'elles sont étroitement liées au contrôle social des clientes (voir chap. 9).

Enfin, le pouvoir formel dont dispose l'organisme n'apparaît pas légitime aux yeux des principaux partenaires (gestionnaires), vu leur histoire collective de collaboration et d'engagement, tant dans la conception d'un projet novateur que dans la recherche et l'obtention de fonds pour sa réalisation. L'expérience montre que l'acquisition de droits et d'obligations qui confère aux acteurs leur pouvoir, doit s'inscrire en continuité avec l'histoire, puisque la légitimité accordée est aussi tributaire de cette condition. Une étude du pouvoir doit considérer les intérêts des acteurs, leurs droits et obligations mais aussi leur histoire de rapports. Elle doit également tenir compte de leur capacité à agir dans un contexte donné, une dimension mal évaluée par les partenaires.

### **7.5.3. La *capacité d'agir*, une dimension négligée**

Au terme de la première année d'implantation du projet, la coordination déplore l'absence d'encadrement reçu à son niveau. *Je trouve que moi comme coordonnatrice, j'ai manqué beaucoup d'encadrement (...) je déplore le fait que j'ai pas eu de lieu d'encadrement ou de personne assignée pour mon encadrement* (Coord., temps 2). De plus, devant le constat d'un manque de direction au niveau de l'intervention au sein de l'équipe, la nouvelle coordonnatrice ne comprend pas que personne ne s'occupe de la gestion de l'équipe, une dimension pourtant si fondamentale.

*Est-ce que les partenaires ont pensé aux besoins de l'équipe (...) il y a quelque chose que je comprends pas, quelque chose d'aussi fondamental, est-ce que parce*

*qu'il y a trop de chefs et pas assez de coordination. En fait, je comprends pas. (...) . Est-ce qu'on dit, en fait c'est [la coordonnatrice] qui pense ça, est-ce que c'est un peu tout le monde. (...) Dans le concret là, chaque personne qui est là sait que la gestion est fondamentale, c'est la base. Quelle gestion, qu'elle soit participative, interactive, traditionnelle, mais c'est comme si personne a vraiment pensé pour l'équipe (...) et je comprends pas ça (Coord., temps 2).*

À leur tour, devant le constat des réalisations de l'équipe, les principaux partenaires reconnaissent le besoin de mieux encadrer l'équipe.

*Trois des partenaires du cercle interne [gestionnaires] expriment tous, bien qu'à des degrés différents, un manque de confiance, envers la coordonnatrice et l'équipe d'intervenantes. Ces partenaires évoquent ce qu'ils considèrent comme des erreurs de jugement, des mauvaises décisions et la nécessité de mieux encadrer l'équipe (Rapport de médiation, septembre 2002).*

Comment comprendre un tel manque d'encadrement et de soutien ? Rappelons que durant la phase de conception du projet, les partenaires promoteurs s'associent un organisme désigné responsable de l'intervention en raison de son expérience à différents niveaux: 1) en contexte logement social, 2) auprès de la clientèle des femmes et 3) dans les approches d'*empowerment*. L'équipe dispose donc formellement de cette ressource: en vertu de son statut et par surcroît de celui d'employeur de l'équipe, l'organisme a le mandat d'encadrer et de soutenir la coordination et l'équipe. Or, à l'instar des professionnelles de la première équipe, la coordination reconnaît, au terme du mandat de l'équipe, (2003) que nonobstant la responsabilité formelle de l'organisme, sa réalité lui permettait difficilement d'assumer ce rôle (voir aussi 6.5.2.2).

*Il faut comprendre aussi que (...) c'est vraiment un petit organisme où il y a 9 membres du C.A.: 3 locataires, 3 ex-locataires puis 3 membres extérieurs. Alors, c'est tout petit. Les locataires qui sont là, elles commencent là, elles ne savent même pas c'est quoi un C.A., elles ne savent même pas c'est quoi un ordre du jour (Coord., temps 3).*

En contrepartie, la coordination peut jouir d'une autonomie complète, notamment en raison des principes d'*empowerment* qui animent l'organisme et de l'entière confiance qu'il lui voue. Or, le pouvoir d'agir de la coordination est aussi fonction de l'*histoire* du rapport *superviseur* (organisme) <-> *supervisé* (coordination). L'analyse suivante considère l'*histoire* du rapport entre la coordination (CO) et une représentante de l'organisme (R-Org.) devant jouer un rôle de supervision, et en montre les conséquences sur la fonction *aide* du superviseur.

Avant l'implantation du projet. (CO) est professionnelle et directrice du CA de l'organisme sur lequel siège (R-Org.), locataire de l'organisme et membre du C.A. Lors de l'implantation du

projet, (CO) quitte son poste au sein du CA pour assumer la coordination de l'équipe. Elle devient employée de l'organisme et encadrée par (R-Org.) qui accède au statut formel de représentante de l'organisme au sein du projet pour les deux premières années d'implantation. (R-Org.) supervise donc (CO) mais jouera aussi, durant cette période, un rôle de professionnelle remplaçante, sous la supervision de (CO). Enfin, lors de la troisième année, (R-Org) devient responsable de l'intervention, soit employée de l'organisme, sous l'autorité de la coordination (CO).

Cette histoire est jalonnée de rôles multiples et d'inversion de rapports entre deux acteurs. Depuis l'approche d'*empowerment* véhiculée au sein de l'organisme, le parcours privilégié pour la prise de pouvoir et le développement de nouvelles compétences consiste à ouvrir la voie structurelle aux personnes (voir 6.3.2). Or, au nom de l'égalité des acteurs, une même personne peut-elle être compétente à jouer n'importe quel rôle auprès de n'importe qui ?

Nonobstant les qualités individuelles de (R-Org.), il reste que sa compétence à structurer un rapport d'aide et à exercer un pouvoir réel d'encadrement auprès de (CO) est tributaire du *contexte* dans lequel s'inscrit ce rapport, de la *signification* qu'il revêt pour les acteurs ainsi que des *conséquences* de ce rapport sur sa fonction (encadrer). Négliger de considérer ces dimensions, en vertu d'un principe égalitaire, comporte ses effets pervers. À l'instar Veldhuis (2001) qui soulève le problème éthique relié à la structuration de relations *duelles* (voir chap. 9), cette professionnelle en questionne les effets sur la prise de pouvoir réelle des personnes.

*Quelqu'un m'a dit que c'était presque incestueux le fait que [la coordonnatrice] choisisse son monde, et là, dans les remplaçantes [des professionnelles], il y a eu [la représentante de l'organisme], je trouve ça très, moi cette femme-là je la trouve le fun, mais tu vois [elle] a été traitée par [une autre représentante de l'organisme] et là elle fait partie de [l'organisme] et en même temps, comprends-tu elle a plusieurs chapeaux. Elle est à la fois locataire [du partenaire- propriétaire] et elle fait partie du comité de [gestion]. Fait que des fois, il se crée de l'ambiguïté dans les rôles (...) Mais moi, ce que je voyais aussi, tu vois, même si ces gens-là sont pas nécessairement tous d'accord, je regarde [la responsable] qui croit qu'elle doit tout à ces filles-là [coordonnatrice, autre représentante de l'organisme] parce qu'elles l'ont sauvée là, mais tu vois, comme, son opinion est quand même lésée par cette situation-là (Prof., temps 2).*

Bien que (R-Org.) se voit attribuée un pouvoir formel, dispose t-elle d'un pouvoir effectif sur les décisions ? L'analyse des *conséquences* des inversions de statuts au sein de ce rapport CO<->R-Org., montre qu'en dépit du rôle formel de l'organisme ou de sa représentante, la coordination n'est pas encadrée et ne reçoit pas le soutien réel attendu. Or, en contrepartie, elle jouit d'une liberté quasi absolue au sein de ce système. Les nominations structurelles qui confèrent statuts et pouvoirs formels ne traduisent en rien les influences réelles qui s'exercent. Dans certaines conditions, il y a

un risque que ces statuts octroient des pseudo pouvoirs qui masquent les véritables détenteurs du pouvoir: *[L'équipe avait une] entière liberté parce que c'était (...) la coordonnatrice, donc ils faisaient confiance, je te dirais que c'était elle qui contrecarrait notre intervention* (Prof., temps 2).

Enfin, plutôt que de jeter le blâme à l'organisme formellement responsable de son encadrement, la coordination en appelle à la responsabilité collective des partenaires.

*Je trouve que j'ai vraiment manqué de supervision, d'encadrement. (...) J'ai souvent fait des demandes aux partenaires. J'aimerais savoir ce qui s'est passé avant (...). Et il y avait des oui, oui, ah oui, on va t'encadrer, on va t'encadrer. Mais dans le fond, jamais. Rares sont ceux qui ont pris du temps, qui ont dit: parfait, je vais aller passer un après-midi avec toi (...). Donc, après ça, on me dit que j'ai pas eu d'encadrement, [l'organisme] a pas donné d'encadrement. Mais un moment donné c'est le fun si tout le monde eh... C'est bien de viser les autres, mais, on a aussi des torts* (Coord., temps 3).

Comment comprendre la négligence des partenaires à assumer, dès la première année, cette responsabilité collective de soutien et d'encadrement ? L'évaluation de la réalité structurelle de l'organisme, et, par conséquent, de la compétence de ses membres leur a-t-elle échappée ? Ont-ils négligé de considérer les conséquences, pour l'équipe et pour l'intervention, du double mandat de gestion de l'équipe et du partenariat, joué par la coordination ? Certes, de telles questions mériteraient une analyse plus approfondie. Or, une hypothèse émerge considérant l'écart entre la volonté novatrice des partenaires-promoteurs et leur action.

Forts d'une théorie de l'innovation véhiculée par le promoteur chercheur, les partenaires adoptent un modèle d'action intersectorielle où un collectif d'acteurs hétérogènes doit agir comme instance décisionnelle, plutôt qu'un seul organisme. Or, nombre de partenaires portent en eux une culture organisationnelle traditionnelle, caractérisée par une structure de pouvoir hiérarchisée, accordant ce pouvoir décisionnel à des individus, porteurs de statuts formels. Ainsi, les détenteurs de savoir théorique (partenaires promoteurs), porteurs d'un discours d'innovation structurelle (gestion partenariale) ont paradoxalement agi comme en contexte traditionnel (gestion hiérarchisée), laissant à un seul acteur le mandat de mener une action qui s'inscrit, par ailleurs, en toute consonance avec son histoire de partenariat et sa tradition de pratique d'*empowerment*.

L'expérience montre que dans les faits, les partenaires octroient toute marge d'autonomie (et de responsabilité) à l'organisme pour soutenir l'intervention, ce, jusqu'à ce que le constat des réalisations les confrontent à des divergences de vision fondamentales. Cette décision est-elle à son tour, en partie tributaire d'une idéologie d'*empowerment* qui, au nom du droit à l'autonomie, *laisse-aller* jusqu'à ce que les conséquences non intentionnelles renvoient à la nécessité de contrôler ?

Enfin, l'analyse suivante montre que les partenaires ont aussi négligé de considérer l'histoire de luttes de l'organisme comme une force structurant sa compétence à exercer son mandat au sein de ce partenariat hétérogène. La lutte de cet acteur pour son autonomie doit être située dans un contexte historique plus large.

#### 7.5.4. Une lutte qui participe à la reproduction de l'histoire

L'analyse du contexte d'action de l'organisme montre comment les acteurs, à tous les niveaux de rapports (P<->C, CO<->P et CO<->G) ou de systèmes (intervention, coordination, gestion-partenariat) participent à la répétition d'une lutte historique récurrente opposant le milieu communautaire et le milieu institutionnel.

L'analyse du récit d'une chef de file de l'organisme montre que le développement de l'organisme est marqué par des luttes répétitives entre les acteurs qui se divisent en deux clans, représentant deux visions différentes en regard de la pratique. Ces acteurs-clés (représentantes et coordination) au sein du projet à l'étude, portent en eux une histoire et une culture de lutte entre deux *visions qui s'affrontent*. Au sein de leur organisation, les mêmes *conflits de vision* se manifestaient à tous les niveaux de systèmes et successivement dans le temps. Par exemple, les luttes se situent: 1) au sein des membres du CA de l'organisme responsable de l'intervention dans le projet à l'étude, 2) au sein des locataires de cet organisme lors de la fusion entre l'institution d'où est issue l'organisme et un autre organisme, 3) dans les différents services communautaires fusionnés au sein de cette institution. Essentiellement, la lutte de *l'institutionnel* et du *communautaire* se manifeste, selon le contexte, par une divergence de vision: 1) entre des *psychologues* et des *organismes communautaires* (au sein de l'institution), 2) entre ceux qui portent la vision de l'expert et ceux qui portent la vision du développement communautaire et de l'autonomie des locataires (au sein du CA de l'organisme). Les effets systémiques sont également manifestes: les mêmes luttes se jouent entre les locataires qui ont la vision *on a des problèmes, il faut intervenir pis ça prend quelqu'un pour nous dire quoi faire* et celles qui disent *ben voyons on est du monde, on est capable de régler nos problèmes* (R-Org., temps 1).

Le récit des différentes luttes menées dans l'histoire de l'organisme montre que le conflit revêt une fonction positive en regard de la prise de pouvoir: chaque fois, les acteurs en retirent des bénéfices en terme d'autonomie et d'exercice unilatéral du pouvoir, mais des pertes au niveau du soutien et de la reconnaissance.

*On a été pendant 2 1/2 ans en conflit. (...) Il y avait des problèmes de communication (...) [l'institution] était ben plus préoccupé à organiser toute la boîte (...) personne*

*savait qu'est-ce qu'on faisait (...) C'est pas un travail comme reconnu à juste titre. (...) Mais en même temps, ça a l'avantage d'assurer l'autonomie [de l'organisme] (R-Org., temps 1)*

Curieusement, ce scénario est analogue à celui qui caractérise les rapports entre les partenaires au sein du projet à l'étude et produit les mêmes conséquences (voir Figure 34ci-dessous).

Figure 34. Conflit, diversion, autonomie et absence de reconnaissance



Enfin, le récit d'une autre histoire marquante pour le développement de l'organisme, retient l'attention en raison de son analogie avec l'incident de *La Saga des chats* vécu au sein du rapport collectif P<->C (voir 5.2). Il révèle l'importance de considérer les forces historiques en jeu dans le contexte où se structurent les rapports de pouvoir entre acteurs.

Le récit d'une représentante de l'organisme montre qu'une coalition collective marque au sein de l'organisme, le renversement des rapports de pouvoir entre les locataires et les administrateurs. Une coalition formée par l'ensemble des locataires, le *Comité Pacha*, revendique au C. A. de l'organisme son droit d'avoir des animaux. La force collective fait une différence; les locataires obtiennent le droit de posséder des chats. La résolution de ce conflit est vue comme un marqueur de l'implantation de la pratique d'*empowerment*. L'incident réussit à provoquer un changement structurel dans l'organisme.

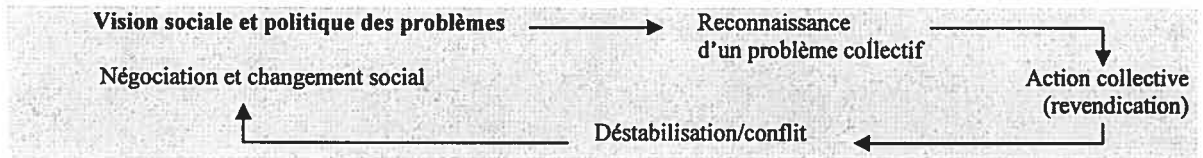
*Ça, ce soir-là, je me souviendrai toujours, ça l'a comme interpellé beaucoup le conseil d'administration (...). Finalement, après ce conflit-là, là, on a établi des pratiques, je dirais, plus d'empowerment. On a mis des locataires au conseil d'administration. On a ouvert le conseil d'administration. On a fait participer les locataires à de plus en plus de structures (R-Org., temps 2)*

Considérant que la chef de file du *Comité pacha* est aujourd'hui la représentante de l'organisme et qu'elle accompagne les clientes au cours de l'été 2001, ce récit questionne l'influence de l'histoire et de ceux qui la portent. Force est de constater que même la revendication entourant la possession des animaux dans le projet à l'étude est une pratique connue de l'organisme, quoique l'histoire se termine différemment ! Cet incident historique illustre l'un des processus privilégiés comme parcours pour d'*empowerment* collectif. Depuis une vision sociale et politique des



problèmes des femmes, le changement s'amorce avec la reconnaissance d'un problème collectif, suivie d'une action /revendication politique visant à faire reconnaître ses droits. Ainsi, le changement passe par un rapport de force entre deux clans/groupes. La force collective des opprimés renverse la décision du pouvoir en place (Voir Figure 35 ci-dessous).

Figure 35. Conscientisation d'un problème collectif, Revendication et Changement social



Il existe des obstacles d'ordre structurel, à la participation citoyenne des personnes au sein de certaines structures collectives; ce droit de prendre part aux décisions n'est pas toujours acquis. Cette représentante, chef de file du développement des pratiques d'*empowerment* de l'organisme, puise dans la culture radicale d'Alinsky. *Quand je pense aux pratiques d'empowerment, je pense à Saul Alinsky, c'est de lui que je tire mes principes et concepts plus que de d'autres contemporains* (R-Org., temps 2). L'histoire des conflits et luttes jalonnant le développement de cet organisme renvoie à cette pratique radicale et montre que l'acquisition du droit à la citoyenneté passe parfois par la coalition collective, la tactique du conflit et la déstabilisation pour renverser le pouvoir en place. Dans le contexte à l'étude, cette logique d'*empowerment* éclaire le sens des activités de négociation implantées par la deuxième équipe, et centrées sur la défense de droits/ revendication des clientes dans leur rapport collectif avec les partenaires (voir 7.4.3).

Ces deux luttes historiques qui ont marqué le développement de l'organisme se reproduisent, dans le contexte à l'étude, à deux niveaux de systèmes (intervention, partenariat). Ce constat montre la force structurante de l'histoire agissant dans le contexte. Or, la lutte menée par le milieu communautaire est encore bien vivante à un niveau local et régional. Les controverses externes entourant l'existence même du projet exercent une pression sur l'équipe et sans contredit une influence sur les rapports CO<->G au sein du projet. Par le biais de sa participation aux tables de concertations, l'organisme maintient ses liens de collaboration avec nombre d'organismes ou de regroupements locaux et régionaux. La coordination constate que le projet, et, par conséquent, la participation de l'organisme, demeure sous la loupe et le regard critique de plusieurs groupes qui lui sont plus ou moins favorables. *On est sous la loupe de plein de gens qui, à la fois croient au projet, et d'autres qui n'y croient pas et qui ont juste hâte qu'on plante. (...) On l'entend un peu partout, il suffit que tu fasses un peu de représentations publiques. Alors que certains y fondent beaucoup*

*d'espoir, d'autres, au contraire, attendent l'échec et la confirmation de leurs positions. Il y en a qui se frottent presque les mains, hihi ça vas-tu aller mal* (Coord., temps 2). L'aventure est considérée *périlleuse* dans ce contexte de lutte pour préserver son autonomie. *C'est périlleux d'être autant d'organismes qui chapeautent ce genre d'organisation. Pour ce qui est de l'autonomie de la ressource (...) Il y a des regroupements qui ont bien hâte de voir si ça peut se concrétiser.* Comment sera-t-il possible d'allier autant d'intérêts divergents ? Ainsi, certains organismes sollicités au départ *ne voulaient pas faire partie* [du projet] vu le nombre d'acteurs institutionnels: *la majorité des craintes* des groupes communautaires convergent vers celle d'être *récupéré* ou de servir de *dumping* pour les institutions (Coord., temps 2).

Enfin, il y a *des groupes qui dénoncent le financement (...), donc il y a des parties un peu réelles là, c'est le nerf de la guerre l'argent.* Dans un contexte où certains *vivotent et cherchent un peu partout du financement,* on dénonce le mouvement qui consiste à *recréer toujours de nouveaux organismes* plutôt que de *consolider ce qui existe déjà.* Ces inquiétudes liées au financement sont partagées par *des regroupements qui travaillent, soit dans le logement social, ou dans de l'aide pour les personnes itinérantes.* Enfin, un tel financement risque d'être d'autant moins justifié aux yeux de ceux qui considèrent que le projet n'a rien de novateur. *Il y a dans des quartiers des organismes qui travaillent en interrelation dans un objectif d'approche globale, qui disaient, ça invente rien, c'est pas une innovation du tout, mis à part peut-être le partenariat* (Coord., temps 2).

Comment dans le contexte global, l'organisme peut-il se positionner devant ses pairs du communautaire qui contestent un projet parfois vu comme un prolongement de l'organisme, une plate-forme gouvernementale (un projet largement financé et orienté vers des résultats ) ou un laboratoire de recherche utilisant les personnes comme *cobails*, etc. L'organisme peut-il réalistement contribuer à la réussite d'une entreprise partenariale réunissant des acteurs historiquement en lutte, sans faire face à la dissonance, considérant que la lutte des clans a historiquement contribué à l'acquisition de son statut autonome et servi son propre développement ? A-t-il l'autorisation morale de son clan ou de son camp politique, de contribuer à la réussite d'un partenariat quand l'échec, plutôt, donnerait force et sens aux luttes historiques de leurs alliés comme des leurs pour assurer leur différenciation et leur survie? Considérant ces facteurs, l'échec du projet dans sa dimension partenariale risque d'alimenter la lutte de l'institutionnel et du communautaire ou celle pour le mouvement communautaire autonome. La coordination n'entrevoit pas de retombées positives advenant l'échec du projet, sauf pour ceux qui l'avait prédit. *Il y en a plusieurs qui vont*

*dire, je le savais, je vous l'avais dit là. Du prestige personnel là. Je l'avais bien analysé. Or, quelle que soit l'issue de l'aventure partenariale, le projet ne peut être considéré comme un échec du point de vue de l'organisme dont la mission consiste à développer le logement social pour les femmes. Sera-t-il un échec, on peut dire non, parce que un, les logements vont toujours rester des logements sociaux, pour une clientèle particulière (Coord., temps 2).*

À l'heure du bilan de la première année d'implantation du projet (janvier 2002), déjà, la lutte du communautaire et de l'institutionnel est tangible. La crainte de n'être qu'un organisme *prête-nom* ou que le projet ne soit qu'une *extension* du milieu institutionnel, est maintes fois nommée et réitérée au coeur de cette lutte (P.V., Journée bilan, janv. 02). À ce moment, un nouveau membre du CA de l'organisme, re-qualifie le type d'intervention dont on devrait parler dans le cadre du projet, dénonçant du même coup le discours institutionnalisé de certains partenaires. De son point de vue, on ne doit pas parler uniquement d'approche d'*empowerment*, mais aussi d'*approche féministe* et d'*approche communautaire*. Elle nomme son inconfort à entendre certains termes d'intervention tels *PSI* ou *intervention pivot*, des termes étrangers au milieu communautaire. Or, le projet est *communautaire* et non *le prolongement d'une institution*. (PV journée bilan, 23-1-02). Pourtant, l'analyse de l'histoire de conception du projet montre qu'il n'a jamais été désigné ni communautaire, ni institutionnel mais qu'il renvoie plutôt à l'action intersectorielle ou au partenariat.

La lutte des partenaires ne participe pas seulement à celle du communautaire et de l'institutionnel mais aussi à celle de certains groupes féministes pour se différencier du communautaire en général. Les milieux communautaires ne sont pas tous homogènes; des groupes de femmes y mènent aussi leur propre lutte. Ainsi, en référence au problème de partenariat, les médiatrices rappellent que *l'expérience novatrice* du projet et son caractère *unique* tient du fait qu'il réunit des groupes de femmes et des groupes communautaires. Or, ce qui se vit ici ne peut se situer dans un vide social et politique (PV Ass.-Part., 8-04-2002).

Plusieurs incidents témoignent de la propension de l'équipe ou de l'organisme à faire reconnaître le caractère féministe de son approche. Par exemple, suite à sa requête, les partenaires acceptent, dès la phase de conception du projet, d'ajuster le cadre de référence en désignant la clientèle en tant que *femmes monoparentales* plutôt qu'en tant que *mères monoparentales* (Cadre de référence, 1999; Demande de subvention, 2000). L'ajout de forces féministes, lors de la restructuration de la deuxième équipe, témoigne aussi de ce mouvement. L'homogénéisation de l'équipe constitue une stratégie (intentionnelle ou non), celle de la force du nombre, permettant de

faire contrepoids aux partenaires. Certains partenaires s'inquiètent, conscients des enjeux que la prise de contrôle du projet revêt dans le contexte sociopolitique. *Le réseau veut le pouvoir (...) il y a exclusion des hommes et des femmes qui ne pensent pas pareil (...) le réseau des groupes de femmes ont besoin d'argent, de groupe promoteur; cette prise de contrôle n'est pas seulement personnelle mais elle est politique* (Partenaire, Notes d'obs., comité ad hoc, nov. 01).

La logique d'opposition portée par la coordination et la deuxième équipe, et contraire à celle de la collaboration, ne rejoint ni l'esprit novateur ou alternatif du projet, ni la volonté des professionnelles de la première équipe et des partenaires, en général.

*Le mouvement féministe, et je vais le mettre entre guillemets parce que je fais pas une généralité. Oui, je trouve que (...), la façon des centres de femme de travailler est bonne et on veut la faire prévaloir, donc, on va être encore plus de notre façon. Donc, déjà, c'est toujours travailler en opposition avec certains partenaires, que moi je suis pas d'accord, parce que si on dit qu'on veut faire quelque chose d'alternatif, si on continue à avoir une pensée comme ça, c'est pas vrai qu'on va avoir un réel partenariat. C'est toi contre moi, contre moi contre toi, et on est mieux d'être plus de notre gang, parce que c'est toi qui va avoir des arguments. Moi, je suis anti-ça, et c'est pas ça, d'après moi, que j'avais compris [du projet], et c'est pas ça que je sens des partenaires* (Prof., temps 2).

Selon la coordination, il ne faut pas négliger de reconnaître que les partenaires ont réussi à mettre sur pied une nouvelle ressource pour femmes monoparentales. Or, il faut aussi reconnaître que l'échec de leur rapport de collaboration, qui se solde par le retrait de l'équipe à la fin de son mandat, donne force à l'histoire et rend légitime les luttes et les appréhensions passées à l'effet que l'organisme soit un prolongement de l'institution et qu'il est difficile d'implanter une intervention féministe et d'*empowerment*.

*Je pense qu'il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de recommandations qui seront à sortir de là, ça va pouvoir éviter des dérapages à d'autres organismes, en même temps, je suis sûre qu'il y en a qui se pètent les bretelles, puis qui sont bien, bien, bien contents, parce que moi je me souviens que ça fait 20 ans que je travaille dans le milieu communautaire (...) puis il est petit. Alors, quand je parlais que j'allais travailler [dans ce projet], quand je disais que je travaille [dans le projet], le monde disait: ah là là, c'est pas drôle, parce que c'est un ben beau projet, mais dans le fond, ça va vraiment finir par être du logement pour les Centres Jeunesse, pis l'intervention empowerment et féministe, vous rêvez les filles. Jamais ce sera, ce sera reconnu. Puis voilà. (...) des gens qui avaient un certain réalisme, ils doivent être ben contents de voir. (...) En fait, d'avoir comme une confirmation de ce qu'ils pensaient au départ. Mais je, il y a beaucoup d'organismes, qui, quand même, ont vraiment reconnu tout le travail que [le projet] a fait. Même s'il y avait de l'envie par rapport à tout l'argent qui avait été investi dans ce projet-là, et tout ça. Ils le reconnaissent fort bien. C'est une réussite dans le sens aussi où on a réussi à mettre ensemble des organismes pour trouver une réponse aux multiples besoins des*

*familles monoparentales, parce que c'est une réponse extraordinaire (Coord., temps 3).*

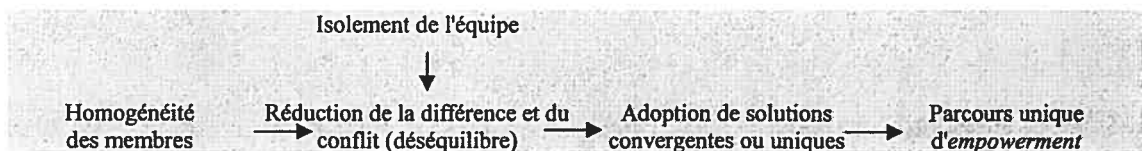
L'analyse montre que nombre de forces sociales, économiques, politiques, historiques et idéologiques convergent pour donner sens à la lutte d'un organisme légitimé, dans le contexte global, d'assurer son développement et son autonomie. Inscrit dans un contexte global d'où il tire ses forces, l'organisme (et son équipe) réussit, à l'encontre de la mission du projet et de celle de la recherche, à utiliser les ressources dont il dispose et à imposer, somme toute, sa culture de pratique aux résidentes. Enfin, nonobstant toutes les forces convergeant plutôt vers l'action intersectorielle et la structuration de rapports d'interdépendance entre les partenaires, force est de constater que, d'un point de vue politique, le pouvoir des partenaires en regard de l'intervention s'avère *caduc*, dans le contexte. Leur lutte contribue au *statu quo* du modèle de pratique dominant.

La suite de l'histoire montre que les partenaires, forts de leur expérience de pouvoir *caduc*, se dotent, par la suite (2003) d'un cadre légal (incorporation) supportant l'exercice de leur pouvoir collectif. Puis, c'est avec enthousiasme, à l'automne 2003, qu'ils engagent ensemble et avec les clientes, une première réflexion collective pour connaître leurs besoins de soutien et leur vision de l'intervention à privilégier.

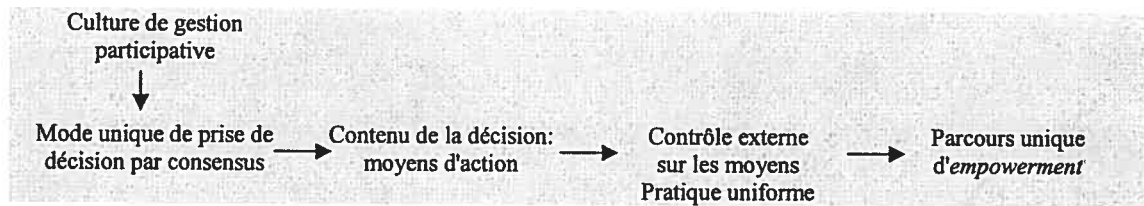
## 7.6. Conclusion: quelques conditions pour la transformation des pratiques

Ce chapitre ouvre sur de grands constats concernant les conditions des systèmes d'action direct (équipe) et indirect (partenariat) qui contribuent au *statu quo* d'un modèle de pratique dominant, et, par conséquent, à la structuration d'un rapport collectif professionnelles-clientes caractérisé par le contrôle. Quelques conclusions émergent en regard des caractéristiques de l'équipe, du mode de gestion participative et des caractéristiques individuelles des membres.

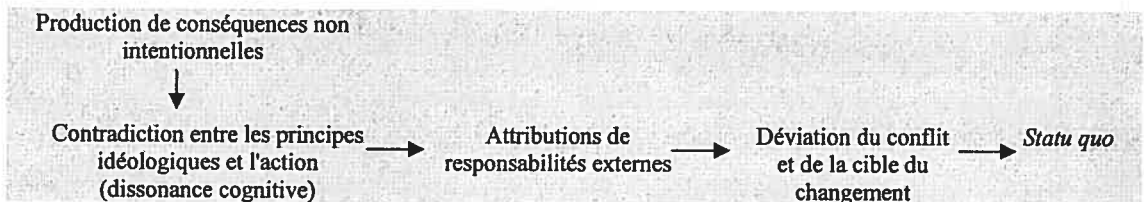
- L'*homogénéité* des membres de l'équipe d'intervention réduit l'apport de la différence et protège du conflit (ou déséquilibre) transformateur. L'*isolement* avec l'extérieur (partenariat) accentue de tels effets. En retour, ceux-ci contribuent à l'adoption de *solutions convergentes* (Rappaport, 1981) consonantes avec le modèle de pratique dominant.



- Une culture de gestion participative qui autorise le *consensus* comme seul mode de prise de décision, comporte ses effets pervers. Si le contenu de la décision porte sur des pratiques spécifiques ou *moyens d'action* à adopter dans toutes les situations, il exerce sur l'action des professionnelles, un contrôle incompatible avec les exigences d'une pratique d'*empowerment*. Le mode de gestion doit laisser aux professionnelles la marge de manœuvre pour qu'elles choisissent avec les clientes, les stratégies spécifiques requises à leur prise de pouvoir. Sans cette liberté, la pratique uniformisée qui émerge du consensus trace un parcours unique vers la prise de pouvoir. Ce constat donne force au maintien d'un cadre de référence sur l'*empowerment* qui précise les principes d'action mais non les moyens ou pratiques d'*empowerment* que l'équipe doit implanter. L'analyse d'un incident contrasté dans l'autre site à l'étude renforce la validité de ce constat (voir chap. 8).



- Le *fonctionnement cognitif* des acteurs face à la production des conséquences non intentionnelles de leur action, joue un rôle important dans la production du changement. La capacité de faire face à la dissonance cognitive (conflit interne) est nécessaire mais non suffisante. La formulation d'*attributions de responsabilité externes* protège d'une remise en question et d'un changement dirigés vers soi (personne, système), renforçant le *statu quo* de l'action ou du système.



L'analyse des conditions et conséquences de la lutte conduit à formuler le constat suivant:

- En contexte de lutte, les risques sont grands pour les professionnelles, de produire des effets pervers de coalition ou de conscientisation abusive, et, par conséquent, de prise à parti des clientes dans leur propre lutte contre un tiers. Par conséquent, une démarche de conscientisation s'impose à elles afin qu'elles jouent efficacement leur rôle de *soutien* et de *médiateur* plutôt que d'agir en *libérateur* (Simon, 1994). L'évaluation de leur *compétence* à soutenir les clientes doit considérer la *signification* que revêt pour elle la lutte des clientes tenant compte du *contexte* dans lequel s'inscrit leur action, de leur propre *histoire* de lutte avec ce tiers et de leur *intérêt* en regard des résultats.

L'expérience de pouvoir caduc des partenaires montre que la transformation ou l'innovation des pratiques suppose de considérer la force structurante: 1) des *stratégies* des acteurs, 2) de leurs

*intérêts*, 3) de leurs *droits et obligations* dans un contexte particulier 5) de leur *capacité* à exercer leur pouvoir et enfin, 6) de leur *histoire* de luttes. Elle requiert donc les conditions suivantes:

- Analyser, au-delà du discours idéologique formulé, les *stratégies* des acteurs et la contingence des conséquences non intentionnelles produites, comme indicateurs de leurs intérêts
- Reconnaître la *légitimité* des intérêts divergents des acteurs, tributaires de leur histoire
- Développer une conscience de l'histoire collective des luttes et des rapports sociaux en jeu, puis, avoir la volonté de la transformer
- Développer un intérêt commun pour l'*exploration* et la découverte
- Avoir la *capacité* (individu, système) de faire face aux *conflits* ou au *déséquilibre* et l'*adaptabilité* nécessaire pour se transformer
- Agir collectivement pour contribuer au changement

Or, la conscientisation et l'action collective à visée transformatrice requièrent des moyens.

- Mettre en place des contextes de réflexion collective permettant: 1) d'*analyser* des situations spécifiques d'intervention et de *planifier* des stratégies spécifiques ajustées au contexte et aux personnes et 2) d'*évaluer l'écart* entre les principes d'action, les pratiques concrètes implantées et les conséquences non intentionnelles.
- Considérer l'importance du *contrat*, comme condition structurant les rapports entre les acteurs. La négligence des partenaires à se doter d'une structure formelle clarifiant les dimensions politiques de leur pouvoir, soit leurs *droits et obligations* dans le contexte, conduit à une prise de *pouvoir caduc* des uns et à un *abus de droit* de la part des autres.
- Reconnaître que les *droits et obligations* dont dispose un acteur dans un contexte donné ne suffisent pas à légitimer son pouvoir aux yeux des autres. L'octroi de droits et, par conséquent, la *légitimité du pouvoir*, doivent s'enraciner dans l'*histoire du rapport* entre ces acteurs.

Enfin, l'analyse des rapports à différents niveaux (intervention, gestion, partenariat) conduit à reconnaître certains patrons interactionnels répétitifs et montre les effets systémiques des rapports de pouvoir. Ces constats renforcent l'importance de considérer l'étude des contextes entourant l'action des professionnelles pour comprendre la structuration de leur rapports avec les clientes (Hindess, 1982, 1996) et les conditions requises au développement d'une pratique d'*empowerment* (Guttiérrez *et al.*, 1995). Une analyse plus approfondie des conditions ou processus d'accompagnement des clientes, surtout en contexte de rapport dyadique, jette au chapitre suivant, un éclairage nouveau sur les conditions favorables à la prise de pouvoir des clientes au sein de leur rapport avec les professionnelles. Ces expériences contrastées renforcent la validité des conclusions qui émergent de l'analyse du rapport collectif professionnelles-clientes (chap. 5), des conditions de l'action des professionnelles (chap. 6) et de celles de l'équipe (chap. 7).

## 8. Le rapport professionnelles-clientes, un espace pour la prise de pouvoir des clientes: égalité et droit à la différence

L'étude a montré jusqu'ici que la structuration du rapport collectif P<->C, pourtant axée sur l'*empowerment* des clientes, produit parfois l'inverse, soit, contribuer au contrôle de ces dernières. Plusieurs conditions, à différents niveaux, font obstacle à la prise de pouvoir collective des clientes sur l'intervention qui les concerne: 1) les caractéristiques des processus décisionnels au sein du rapport P<->C (voir chap. 5). 2) certaines caractéristiques du *système d'action direct* (équipe) qui contribuent au contrôle de l'action des professionnelles et font obstacle à leur propre *empowerment* au sein de leur système (voir chap. 6), et enfin, 3) certaines conditions du *système d'action indirect* (partenariat) qui, en dépit d'une visée d'innovation sociale, participent au *statu quo* du modèle de pratique dominant (voir chap. 7). L'analyse a aussi montré que la négligence des différents acteurs à considérer leurs droits et obligations, les conduit à faire l'expérience d'un pouvoir caduc. Jusqu'ici, l'étude éclaire surtout les conditions qui font obstacle à l'*empowerment* des clientes, des professionnelles et des partenaires.

Ce chapitre met plutôt l'emphase sur les conditions favorables à la prise de pouvoir des clientes au sein de leur rapport dyadique avec les professionnelles. Ce rapport se situe dans le contexte du suivi individuel obligatoire auquel chaque cliente doit participer, en vertu des *Règlements internes* afin de rendre compte de l'évolution de son projet personnel d'insertion socioprofessionnelle (voir chap. 5). L'analyse des conditions favorables puise surtout dans l'expérience des premiers rapports P<->C vécus avec la première équipe. Le chapitre comporte deux sections. La première porte sur les caractéristiques d'un rapport dyadique égalitaire et aidant, principalement du point de vue des clientes. On constate que ces caractéristiques ont pour fonction de reconnaître ou de réduire le déséquilibre des pouvoirs entre les acteurs. Ces résultats confrontent en partie la vision des professionnelles et apportent des connaissances nouvelles sur les conditions d'un rapport utile à l'*empowerment* des clientes.

La deuxième section porte sur quelques incidents contrastés vécus au sein du rapport dyadique ou collectif, dans l'un ou l'autre des deux sites à l'étude (Site principal et Site comparé). Ces incidents mettent en relief quelques défis reliés au soutien à l'*empowerment*, soit, à l'action ou à la conscientisation des clientes. On constate, essentiellement, que la prise de pouvoir des clientes



sur l'intervention ne peut faire l'économie d'une conscientisation et d'une transformation des professionnelles. Or, on sait que la volonté et la capacité individuelle ne suffisent pas. Leur action s'inscrit dans un contexte où plusieurs autres conditions agissent sur la marge de manœuvre dont elles disposent pour cette transformation. Une brève analyse intersite montre quelques grandes conditions requises pour une pratique axée sur l'*empowerment* des clientes. Ces résultats contrastés renforcent la validité de d'autres conditions trouvées lors des analyses précédentes.

## 8.1. Des rapports *égalitaires* aux contours *multiples*

Contrairement à l'expérience du rapport collectif, celle d'un rapport dyadique *variable*, établi avec une professionnelle privilégiée, s'avère satisfaisante pour la majorité des clientes. Elles s'accordent à dire qu'elles vivent, dans ce contexte, un rapport d'égalité à égalité avec la professionnelle. L'analyse suivante prend appui sur leur conception de l'égalité au sein du rapport P<->C et sur leurs expériences passées et actuelles pour faire émerger leur vision des conditions d'un rapport dyadique égalitaire et aidant. L'analyse s'articule autour de l'importance pour la cliente d'être reconnue à la fois *différente* et *semblable*. Cinq grands constats émergent. Le rapport souhaité, égalitaire et aidant, renvoie essentiellement: 1) au droit à la *différence*, lequel consiste à recevoir de la professionnelle un traitement ajusté à sa réalité, unique, voire privilégié, 2) à la reconnaissance des *différences* entre professionnelle et cliente et d'une *asymétrie* des pouvoirs, productive si elle est *reconnue* et *consentie*, 3) à la *réciprocité* fondée sur un partage mutuel de sa réalité personnelle et permettant d'ouvrir sur la découverte de *similitudes* entre la professionnelle et la cliente, 4) à la prise de pouvoir des clientes sur leur vie personnelle comme sur les conditions du rapport P<->C, et enfin, 5) à la reconnaissance du besoin d'être considérée *comme* les autres membres de la communauté dite *normale*. Enfin, la comparaison des points de vue des professionnelles et des clientes indique l'importance de redéfinir l'égalité des acteurs au sein d'un rapport d'aide axé sur l'*empowerment* des clientes

### 8.1.1. Un rapport *privilégié* et *variable*, axé sur le droit à la *différence*

L'analyse qui suit montre l'importance de considérer, d'une part, l'unicité des personnes clientes et leur droit à un soutien ajusté à leur différence, et d'autre part, leur droit d'avoir accès aux différentes professionnelles et à leurs ressources. Ces conditions permettent la structuration d'un

rapport P<->C privilégié, complémentaire et aidant pour elles. L'expérience du rapport dyadique variable contraste sans contredit, avec celle du rapport collectif *uniforme*.

Le rapport souhaité renvoie à la possibilité d'être considérée comme une personne unique.

*[Mon intervenante] (...) on sentait qu'elle avait à cœur notre progression et qu'elle s'intéressait vraiment à nous comme personnes et à ce qu'on avait d'unique, elle allait chercher ça. Moi, je sentais qu'elle venait chercher ce que j'avais d'unique chez moi et je pense qu'elle intervenait pas pareil avec toutes les participantes. Elle avait une approche très personnelle et j'ai aimé ça. Je me suis pas sentie comme la 115 e là (Luce, temps 2).*

Le rapport ouvre sur la possibilité d'être soi-même, d'être vraie et acceptée comme telle.

*Mes parents (...) ils ont une espèce de barre très haute pour moi (...) Pis pour tout le monde, beaucoup de gens, il faut que je sois la fille extraordinaire, tu sais. Pis avec elle, je pouvais être ordinaire pis extraordinaire en même temps, parce que tu es comme qui tu es, tu sais (Claudia, temps 1).*

Le fait d'être connue de la professionnelle et reconnue dans sa différence est important pour les clientes. Cette reconnaissance se manifeste par exemple par une attention ou un intérêt particulier pour chacune. *Elle remarque quand tu as un changement dans ta vie (...) quand tu parles et tout. (...) Elle est pas perdue, elle en a peut-être 10 comme moi et elle sait tout. Elle sait que toi, ton histoire, c'est ça (Viviane, f.g.).* La professionnelle se souvient de la situation particulière de chacune. *Ce que je trouve le fun avec [mon intervenante], c'est que quand j'arrive dans son bureau, elle se rappelle de tout ce qu'on s'est parlé la dernière fois. (...) Ça c'est une affaire que j'aime (Sandra, temps 2).* Elle donne le sentiment de ne pas être un numéro (Ariane, temps 2), de sortir de l'anonymat, d'exister comme personne différenciée pour quelqu'un.

*J'ai pas beaucoup d'attentes, je suis assez autonome dans la vie. Moi juste d'avoir le soutien comme moral, psychologique, de savoir que j'ai une place, que j'existe à quelque part pis qu'il y a quelqu'un qui sait ce que je fais c'est suffisant pour moi. On est toutes différentes (...) l'isolement et l'anonymat au quotidien, au bout de quelques mois c'est difficile. Tandis qu'ici on est comme reconnues (...) Les gens s'informent (...) qu'est-ce que tu fais. Tu existes (Luce, temps 1).*

La reconnaissance de l'unicité de la personne implique une aide différenciée, donc variable d'une cliente à l'autre. La relation égalitaire suppose que la professionnelle s'ajuste à la différence de chacune. *Je pense que c'est avec chaque personne avec toute la problématique qu'elle a (...) c'est de voir comment agir avec chaque personne cas par cas. La relation d'égalité à égale, elle se forme avec ça (Claudia, temps 1).* À leur arrivée, certaines clientes anticipent déjà que le rôle des professionnelles sera d'offrir un soutien variable, vu leur différence de besoins. *Leur job, dans le*

*fond, c'est d'accompagner les filles qui sont ici (...). Elles ont un projet de vie à faire, pis il y en a qui ont de la misère plus que d'autres, qui ont besoin d'aide, à part leur projet de vie, elles sont là aussi pour ça (Viviane, temps 1).*

À l'instar des clientes, tous les membres des deux équipes s'entendent pour dire que les clientes sont différentes, que leur réalité et leur niveau de compétence sont fort disparates. *Il y a différentes réalités, différents besoins (Prof., temps 1).* Elles conviennent aussi que le type de rapport établi est fort variable. *Ça varie, ça varie beaucoup (Coord., temps 2).* Il fluctue en fonction du type de personnalité de la cliente, de son histoire, du temps requis à l'établissement d'un lien de confiance. *C'est différent avec chacune (...) ça dépend de la fille (Prof., temps 1).* Elles reconnaissent devoir adapter leur approche en fonction de chacune. *Il y a des filles qu'on confronte, il y en a qu'on confronte pas. Elle, il faut la confronter. Chaque intervention est différente selon l'individu (Prof., temps 1).* Malgré l'ajustement à ces différences, selon cette professionnelle, le *dénominateur commun* reste la création d'un rapport leur permettant d'être ce qu'elles sont.

*C'est sûr que je parlais de la fille alors oui, il y a des filles que tout de suite elle est plus près, d'autres plus réservées, il faut que tu respectes ça. (...) je pense que j'ai créé avec chacune d'elles, à une exception près là, un climat de confiance, donc, c'est qu'elles pouvaient être ce qu'elles sont. Je pense qu'à ce niveau-là ce qui est le dénominateur commun c'est ça. Donc en quelque part, oui c'est différent par rapport à ce qu'elles sont, donc ce que ça crée. Mais moi, c'est sûr que je suis toujours moi. Mais les tactiques que j'utilisais étaient différentes (PROF., temps 2).*

Ce rapport différencié contraste avec l'action uniformisée que les professionnelles sont contraintes de poser en contexte de rapport collectif. Le rapport dyadique P<->C offre un *espace privé* leur permettant davantage de s'ajuster à la réalité de chacune. On verra que cet ajustement les confronte, notamment, au défi de jouer des rôles multiples auprès des clientes (voir 8.2.1).

*Chacune d'elle a une personnalité différente, donc, je l'accompagne d'une façon différente. Je me suis adaptée c'est certain. Le fait qu'elles soient toutes différentes, on s'adapte. (...) la difficulté, c'est que des fois l'adaptation au niveau des interventions générales, c'est que le contraste est trop grand avec les valeurs, mais quand je suis avec une, je suis avec une, je m'adapte à ce qu'elle est, je pars d'où elle est, toujours (Prof., temps 2).*

Un tel mouvement d'individualisation reconnaît et respecte la différence de la cliente.

*C'est ça que j'aimais aussi avec [mon intervenante], c'est pas, c'est la loi tu peux pas y déroger. On va être logique dans notre façon d'être et je me sens respectée. (...) [Elle] était vraiment super géniale (...) C'est pas quelqu'un, ah mais non, c'est écrit dans le contrat de même là, tu peux pas faire ça de même. Comme tout le temps moyen de s'arranger et on va essayer de faire notre possible ! Je la trouvais le fun (...) elle était super conciliante dans sa façon d'être (Claudia, temps 1).*

Le sentiment d'être connue de la professionnelle contribue aussi au développement d'un rapport de complicité. *Disons, elle me comprenait je peux dire, j'avais même pas besoin de parler. On a une bonne complicité, elle savait vraiment quel genre de personne que j'étais. On perdait pas de temps* (Lise, temps 1). Ce rapport construit le lien privilégié. *Ça fait du bien de dire des choses à elle que tu dis pas à personne d'autre* (Claudia, temps 1). Pour certaines, le rapport unique donne le sentiment de vivre une relation d'exclusivité. *[La travailleuse sociale], elle le fait avec moi, juste avec moi ou à peu près. Elle est pas comme ça avec tout le monde. (...) On a une relation privilégiée quand même* (Claudia, temps 1). Ce sentiment naît de petits gestes, plus souvent posés en dehors du cadre formel d'intervention. *Elle, [la travailleuse sociale], m'aidait beaucoup parce qu'elle était là quand j'en avais de besoin. (...) Des fois même pendant ses pauses, pendant son lunch, j'étais déprimée, on allait manger. Sur les heures qu'elle travaille pas, elle venait me voir* (Judith, temps 1).

À son tour, la professionnelle est parfois aussi considérée unique, spéciale ou différente.

*[Mon intervenante] c'est une personne vraiment, je l'aime. (...) Elle est très compréhensive, elle est pas comme les autres (Sylvie, f.g.); [Ma première intervenante] J'adorais ça aller la voir (...). Je dis pas qu'elle était spéciale des autres, mais on dirait qu'elle était différente (Ève, temps 2).*

Le rapport fluctue également en fonction des caractéristiques des professionnelles. *Il n'y a pas une intervenante qui intervenait de la même manière de toute façon. Elles ont chacune leur personnalité. Puis je pense que ça joue en intervention* (Coord., temps 2). Les clientes font le même constat. *C'était pas la même relation (...) j'imagine l'intervention est différente pour chaque personne* (Claudia, temps 2). Le changement de professionnelle, introduit avec la restructuration de l'équipe, et vécu difficilement pour la majorité, les confronte plus particulièrement à de telles différences.

*Je parle avec [mon intervenante actuelle] mais, c'est tellement pas la même chose, la même approche qu'elle a que [la première] là, c'est comme moi personnellement là, je sais que j'avais mieux avec [la première] qu'avec [elle], j'ai vu toute la différence comment je parlais avec [la première] et comment qu'avec [elle] c'est pas la même chose, c'est pas la même approche. Moi je trouve que c'est plus professionnel (...) Aussi, je sais pas, c'est comme la façon qu'elle travaille, ça me dit rien. Je sais pas, c'est comme je peux pas nommer vraiment, justement c'est trop schématique, c'est trop, okay, c'est ça le problème, comment on va faire pour régler, pis la conclusion (Léa, temps 2).*

Les professionnelles ne sont pas interchangeables. *[Mon intervenante actuelle] je la trouve vraiment gentille et tout ça. Mais on a moins d'affinités (...) il y a une étincelle qu'il y avait avec [la*

*première] qu'il n'y a pas nécessairement avec elle (Claudia, temps 2). La reconnaissance, par les acteurs, de leurs différences et de leur complémentarité est ce qui fonde le rapport privilégié et unique. C'est une question de personnalité et de chimie, pour moi [elle] est l'intervenante idéale compte tenu de ma personnalité et de sa personnalité. (...) C'est ce qui m'aide beaucoup ici (Luce, temps 1).*

Les professionnelles conviennent aussi de l'importance de cette dimension pour l'établissement du lien et la qualité de l'aide. *Léa, j'avais un bon lien avec elle, ça va tellement bien, ça va bien depuis le début. Elle m'a comme choisie, je l'ai comme choisie et j'ai l'impression qu'on travaille ensemble (Prof., temps 2). En contrepartie, l'incompatibilité constitue un obstacle. J'ai cette capacité-là à me mettre au niveau de la femme, vraiment où est-ce qu'elle est. Fait qu'on part ensemble. Généralement ça marche. Dans un cas (...) c'est plus difficile (...) c'était long mettons (...) Peut-être qu'on a des personnalités moins compatibles (Prof., temps 2).*

On constate que les points de vue des clientes et des professionnelles sur leur rapport dyadique convergent vers l'importance de reconnaître l'unicité de la personne cliente, son droit à la différence et, par conséquent, son droit à une aide différenciée et à des conditions lui permettant d'avoir accès aux ressources [professionnelles] qui lui conviennent. Certes, l'hétérogénéité de l'équipe est un atout. Cette professionnelle de la première équipe en témoigne. L'équipe peut effectuer des jumelages qui tiennent compte des différences des professionnelles et des clientes. *On est trois filles [professionnelles] différentes et on va amener trois façons différentes aussi, et c'est génial. Parce que les filles [clientes] [avec qui] qu'on a été jumelée, c'est pas pour rien, et ça fittait tout avec qui on était, en rapport. Ça je trouvais ça génial (Prof., temps 2).*

### **8.1.2. Un rapport fondé sur la *réciprocité* et la découverte de *similitudes***

L'analyse suivante porte surtout sur les caractéristiques du rapport amical, souvent associé, pour les clientes, au sentiment d'égalité. Principalement, ce rapport est fondé sur la réciprocité, soit sur l'ouverture respective des professionnelles et des clientes à partager leur réalité personnelle. Cette réciprocité ouvre sur la découverte de similitudes et constitue l'une des conditions qui réduisent le déséquilibre des pouvoirs entre professionnelles et clientes. Elle comporte de multiples fonctions positives pour les clientes. Cependant, la réciprocité est limitée étant donné les différences structurelles qui confèrent aux acteurs des rôles différents au sein d'un rapport d'aide formel.

L'analyse ouvre sur une remise en question de certaines pratiques professionnelles ou à l'opposé, à visée antiprofessionnelle.

### 8.1.2.1. Un rapport naturel et informel

Essentiellement, le rapport égalitaire P<->C, qualifié d'*amical* est plus naturel que professionnel. Il se caractérise par une attitude générale de la part des professionnelles. *Elles avaient assez l'air sympathique au début, assez amicales là. Elles avaient pas l'air de gens qui travaillaient et qui faisaient leur job* (Ève, temps 2).

*Dans le fond, c'est social, moi et elle, je lui donne des nouvelles, elle me donne des nouvelles, qu'est-ce qui va se passer, comment on peut avancer, que ça aille bien dans mes affaires (...) On en parle comme si on était des amies dans le fond. Si j'ai besoin d'aide je lui demande, elle va m'aider. (...). On est vraiment amies, elle pige dans mes frites, on parle* (Céline, temps 2).

Nonobstant la reconnaissance du rôle de la professionnelle, le sentiment d'être dans une relation égalitaire tient au fait qu'elle ne fasse pas *juste sa job*.

*[Une relation d'égalité à égalité] Oui (...) je m'entends super bien avec. Je le sais qu'elle a une job à faire, comme quand on se parle, elle écrit, mais je veux dire, c'est pas qu'un travail, elle est contente de travailler dans son bureau, elle est contente de me voir, elle est contente de savoir qu'est-ce qui se passe dans ma vie. Elle va me parler même si on n'a pas de rendez-vous, on se rencontre dans la cour et on va se mettre à parler* (Viviane, temps 2).

Ce sentiment émerge de l'intérêt que manifeste la professionnelle à l'égard la cliente, en dehors du cadre formel d'intervention. L'expérience égalitaire renvoie à un échange spontané.

*Mais là, eux autres [professionnelles], ils te parlaient, je veux pas dire qu'ils contaient leur vie mais, ah oui, ça, moi aussi. C'est pas, ah non, je parlerai pas, c'est juste elle qui faut qui me parle. Elles parlent avec toi, comme s'ils te rencontraient dans la rue, ça ferait la même affaire. Elles ont comme pas de job entre eux autres pis nous autres. C'est sûr, quand t'as besoin d'aide, là tu la vois* (Viviane, temps 1).

Pour cette professionnelle, le recours à l'informel est parfois nécessaire pour créer un lien.

*Pis d'autres, qu'il faut que je crée [le lien] autrement, comme Céline qui est ici, c'est de la poigner dehors, pis c'est ça. Au début, elle me comptait son temps, elle arrivait avec son téléphone cellulaire, et ci et ça. Fait que elle, c'est d'y aller vraiment d'une façon très informelle, ça passe mieux. Pis c'est vraiment là, établir la confiance, c'est beaucoup plus long. Sauf que ça a été, j'ai réalisé ce climat de confiance-là avec elle* (Prof., temps 2).

La création d'un lien naturel permet d'établir un *pont* avec certaines clientes. Cette professionnelle part de ce qu'elle connaît et de ce qu'elle a en commun avec la cliente.

*Dans les 5 à 7, juste par la danse (...), il s'est passé quelque chose, une confiance qui s'est créée chez les femmes genre, ah oui, elle s'amuse. Moi, je connais beaucoup l'histoire des danses africaines, et on a des femmes de souche africaine, alors, c'était comme de créer des liens de ce côté-là qui étaient naturels (Prof., temps 2).*

### 8.1.2.2. La réciprocité et ses fonctions multiples

Contrairement à l'*intervenante-professionnelle*, l'*intervenante-amical*e parle aussi d'elle: *Amicale, ça veut dire être gentille, parler un peu d'elle, sinon c'est pas humain (Annie, P. temps 1)*. Pour la majorité des clientes, le sentiment d'être égale à la professionnelle tient à la réciprocité du rapport, c'est-à-dire à la possibilité, pour les deux acteurs, d'échanger sur leur réalité personnelle respective. Habituellement, la professionnelle est celle qui contribue au cheminement de la cliente et habituellement la cliente est celle qui partage sa réalité personnelle en vue de recevoir cette aide. Différentes conditions appréciées des clientes renvoient désormais à un lien bidirectionnel, à une forme de renversement productif de ces rôles: l'ouverture de la professionnelle sur sa propre réalité personnelle mais aussi la possibilité pour la cliente d'enrichir la professionnelle ou d'apporter sa propre contribution. Cette réciprocité renvoie au rapport égalitaire.

*Qu'elle me dise son vécu, c'est pas mal égal ça. Elle a vécu quelque chose de semblable à moi. C'est sûr qu'elle a des connaissances alentour de ça, elle a fait des études mais je trouve ça égal là, elle permet peut-être pour me situer dans tout ça, elle m'a dit ce qu'elle a vécu. Je trouve ça égalitaire. Je me sentais pas plus je suis la résidente qui demande. Je me sentais bien avec elle. Égale (Gabrielle, temps 1).*

L'ouverture de la professionnelle sur ses propres vulnérabilités construit un rapport vrai.

*Quand je lui parle d'un problème avec [mon enfant], elle va toujours aller dans son passé à elle et me raconter ses problèmes avec son fils, ou elle va toujours me dire comment elle, elle se sentait dans des situations et qu'est-ce qu'elle faisait. Elle va me dire la vérité, que ça lui est arrivé de crier, que ça lui arrivait de paniquer, que ça lui arrivait de pleurer, d'aller s'enfermer dans sa chambre. (...) Tu te dis, elle me prend pas juste pour une participante, elle me voit comme une femme, une mère. Ça, j'aime vraiment ça [de l'intervenante], ça fait vraiment du bien de voir que c'est pas juste son travail, qu'elle aime ce qu'elle fait et elle prend la peine de nous connaître et de nous parler. J'aime vraiment ça (Esther, temps 2).*

La réciprocité s'exprime aussi par des échanges de marques d'affection. *Je la serrais dans mes bras fort pis on riait ensemble, des fois on pleurait. Elle était émotive. Vraiment une belle personne (Claudia, temps 2)*. Les gestes réciproques génèrent un sentiment de proximité.

*Avec [mon intervenante], je trouve que je me sens plus que c'est une amie. (...) Genre (...), salut ça va bien, deux becs, tout, c'est amical tu sais (...) Moi, j'aime ben mieux que ce soit amical. Pourquoi se gêner, je veux dire à Noël là, je peux ben lui faire un cadeau, c'est mon intervenante là. C'est des petits exemples de même (...) en étant de même, tu te sens plus à l'aise pour lui parler (Andrée, temps 1).*

La réciprocité suppose que la cliente exerce à son tour une certaine influence sur la professionnelle. Cette professionnelle reconnaît qu'en dépit des compétences liées à son rôle, elle peut aussi *apprendre* de la cliente, avec qui elle se situe dans un rapport d'échange. *Mais ça veut pas dire que je connais tout, que je sais tout et qu'elles peuvent pas m'apprendre quelque chose. Ça veut pas dire que je peux pas faire une erreur dans quelque chose et c'est à ce niveau-là que quand on échange, on échange des trucs* (Prof., temps 1). Pour cette cliente, l'échange renvoie au rapport amical. *Même moi, des fois, je lui dis des affaires et elle va me dire, hey, j'ai essayé ton truc. Moi aussi je trouve ça cool parce qu'on se parle plus sur une base comme amies. Je vois que ce que je lui dis, c'est pas si fou que ça* (Viviane, temps 2). Pour une autre, le sentiment d'égalité émerge de la possibilité de contribuer personnellement à la conception du projet, nonobstant la responsabilité des professionnelles. *J'ai jamais senti avec les intervenantes une espèce de supériorité ou de, nous autres, c'est nous la loi. Je comprenais que c'était elles les responsables du projet mais je sentais qu'elles donnaient beaucoup de place à ce que moi je voulais apporter dans ce projet-là* (Claudia, temps 1).

Ainsi, la réciprocité est considérée importante pour la majorité. *Son vécu, c'est ça qui m'aidait aussi* (Marie, temps 2). Elle apparaît comme le plus important facteur de réduction du déséquilibre des pouvoirs invoqué par les clientes. On comprend qu'elle soit si importante, vu les multiples fonctions positives qu'elle revêt.

Premièrement, réaliser que la professionnelle a un côté ordinaire, vulnérable et humain réduit l'asymétrie liée à la différence des savoirs.

*Juste le fait qu'elle ait dit, moi aussi, un moment donné j'ai eu de la misère, elle est intervenante dans un bureau, elle travaille à bon salaire, comme elle aussi, okay, c'est correct. Ça a été ça, ma réaction. Elle aussi, elle est humaine. Ça arrive des fois que tu rencontres des gens et tu as l'impression qu'ils sont pas humains. Être humain, c'est d'avoir un côté ordinaire, je pense. D'avouer qu'on a de la misère, que c'est difficile des fois* (Claudia, temps 1).

Cette professionnelle, forte de sa propre expérience dans une position de cliente, est consciente que la reconnaissance des similitudes rassure la cliente par rapport à sa normalité.

*Des fois, c'est ça qui leur faisait du bien, je disais, ah oui, tu es de même, mais penses-tu, moi aussi, et j'étais capable de dire, ben, je te comprends parce que moi*



*aussi je vivais ça et j'avais des difficultés. (...) C'était très bénéfique, c'était comme, hein ? Okay, donc je suis pas si pire que ça. Moi je l'ai vécu avec ma thérapeute, de savoir que ma thérapeute avait pas toujours été parfaite comme je la voyais, c'était, ah ben, je suis pas si niaiseuse que ça. Je le sais que ça fait ça aux femmes aussi, comme wow il y a un processus, c'est de me voir comme une personne normale aussi (Prof., temps 2).*

Essentiellement, le rapport ouvre sur la découverte de l'autre comme personne humaine. Des professionnelles fondent leur vision de l'égalité sur des similitudes fondamentales: celle d'être humain et d'être femme. *Je les vois ces femmes-là, pour moi, c'est une autre femme, moi je suis une femme. Dans ce sens-là on est égal. Moi je suis égale à toi, je suis pareille comme toi, je suis un autre être humain pareil comme toi (Prof., temps 2).*

Deuxièmement, la professionnelle accorde à la cliente le droit d'être vulnérable à son tour. Cette ouverture met les clientes en confiance. *Si elles ont eu un problème elles vont te le dire, elles vont pas faire comme, ah moi ma vie est tout le temps belle ! (...) Elles vont s'ouvrir elles aussi dans une certaine mesure, ce qui fait que toi ça te met plus en confiance (Viviane, temps 2).* Elle suscite, en retour leur ouverture. *Mais je trouve que tu fais plus parler quelqu'un quand t'es amical avec quelqu'un. Tu vas plus sortir qu'est-ce qu'elle a dans le cœur que si tu restes professionnaliste (Andrée temps 1).* Cette professionnelle reconnaît user parfois de sa compétence à partager sa propre réalité comme stratégie pour faciliter l'ouverture de l'autre. *Il y en a qui parlent pas, tu peux leur poser des questions, des fois c'est plus moi qui va ouvrir, moi je vais ouvrir, regarde-moi. (...) Ma vie, je sais ce que tu ressens, je l'ai vécu. Moi aussi je l'ai été sur l'Aide Sociale. Mais (...) c'est pas toujours nécessaire (Prof., temps 1).*

Troisièmement, la reconnaissance d'un vécu similaire génère le sentiment d'être comprise. *J'aime bien les conseils qu'elle donne, tu vois qu'elle comprend et elle aussi elle a déjà été adolescente et femme. (...) Elle parle d'elle-même, de sa vie des fois, elle comprend tout le temps (Josée, temps 2)* Selon cette coordonnatrice, le fait d'être femme ayant vécu des difficultés similaires, contribue au sentiment d'identification et à l'égalité des acteurs.

*Égale à égale (...) J'y vois une femme, comme moi, qui a une certaine expérience, qui sont comme moi et elles sont là, puis moi, je suis ailleurs ou je serais ailleurs, comprends-tu. Je vois comme des circonstances et comme femme, je m'identifie comme. J'ai déjà passé par beaucoup de choses difficiles aussi. Donc, je pense que c'est une identification qu'on a passé par là aussi (Coord., temps 2).*

La découverte d'affinités ou d'expériences communes avec la professionnelle est certes un atout. *J'ai une affinité avec elle, ça aide le truc (Claudia, temps 1).* Elle est pour certaines clientes,

une condition requise au rôle de professionnelle. *Ben pour être intervenante, moi je me dis il faut que t'aies vécu des affaires (Andrée, temps 1).* Cette cliente fait une distinction entre deux types de connaissances: 1) celles qui sont fondées sur des théories ou les connaissances de la professionnelle et lui permettent de *comprendre* la cliente et 2) celles qui émergent du savoir d'expérience de la professionnelle et lui permettent de *comprendre vraiment*, fondant l'égalité des acteurs.

*Elle pourrait pas me comprendre sur des choses comme un enfant, elle en a pas d'enfant elle. Elle pourrait me comprendre, mais elle pourrait pas vraiment me comprendre. Il y a deux façons de comprendre. (...) Tu peux dire ah, je le sais, mais tu le sauras jamais vraiment, tu l'as jamais vécu. Fait que tu peux pas être égale avec une intervenante sur ce point-là, là (Andrée, temps 1).*

La similitude des expériences engendre un sentiment d'égalité, mais est-elle requise à la relation ? Elle permet sans contredit d'accorder une crédibilité au savoir de la professionnelle.

*Écoute, quand tu parles à quelqu'un qui est monoparentale, qui a des enfants, je peux parler dire, écoute, oui c'est comme ça (...) Je pense que quand tu es mère, et tu en as bavé là, tu comprends aussi l'autre, tu comprends vraiment. (...) Tu peux intervenir, tu vois la mère, tu vois l'enfant et tu sais plus ou moins ce qu'elle vit, comment intervenir, parce que tu l'as vécu aussi. Puis si ça prend ça absolument, non. Mais je pense que ça prend quand même ça [dans une équipe] (Coord., temps 2).*

Pour cette cliente, cette condition n'est pas requise à la reconnaissance de la compétence et de l'autorité de la professionnelle. *Tu peux être aussi bonne pareil en lisant des livres, comme [la professionnelle externe] elle lit des livres, tout, tu vois qu'elle a pas vécu qu'est-ce que j'ai vécu mais elle se renseigne, tu sais. Elle aime sa job (Annie, P., temps 1).* Or, pour cette autre, suivie en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ), cette condition est essentielle. *Moi pis elle [travailleuse sociale], on s'entend pas, déjà en partant, elle a pas d'enfant, fait que ça va pas bien tout de suite en partant. Elle exige des affaires pis elle, elle l'a même pas l'expérience (Céline, temps 2).*

Quatrièmement, la connaissance acquise par l'expérience réduit le risque de jugement de la part de la professionnelle. *Parce que tu juges moins vite, tu sais (...) Tu sais comment dire à une femme, je comprends ton sentiment, mais tu peux te retenir (Coord., temps 2).* Sachant que la professionnelle comprend, cette cliente se voit rassurée par rapport aux jugements qu'elle pourrait porter sur elle.

*[L'idéal] C'est quand c'est plus une amie qu'une intervenante (...) quelqu'un que tu parles avec elle (...). Ouais, moi aussi j'ai vécu ça, ou semblable à toi. Tu dis*

*comme, okay je suis pas toute seule, elle me juge pas, elle est pas là en train de se faire plein d'images de moi dans sa tête, comme, comment elle me voit (Viviane, temps 1).*

Cinquièmement, devant le constat du cheminement de la professionnelle et la possibilité de s'y identifier, la cliente garde l'espoir de pouvoir s'en sortir à son tour.

*[relation d'égalité à égalité] Oui. (...) elle me fait sentir justement qu'elle aussi (...) dans le passé, elle a eu un tel problème, elle l'a arrangé d'une telle manière, pis ça fait comme pour moi, peut-être le problème il a l'air impossible, genre que je vais jamais m'en sortir. Et là, quand elle fait ça, je suis comme, ah regarde où elle est rendue, ça me fait sentir qu'elle est comme moi (Mégane, temps 2).*

La réciprocité est appréciée et jugée importante pour toutes les clientes. Or, elle n'est pas essentielle aux yeux de toutes. *Moi ça me dérange pas, moi je vais quand même lui parler, ça me mettra pas de barrière, mais je suis sûre qu'il y a du monde que ça peut (Andrée, temps 1).* Mais parfois, elle constitue une condition minimale requise à la formation du rapport d'aide:

*J'ai de la misère à aller m'ouvrir à quelqu'un qui va juste m'écouter et vouloir me donner un conseil. Je peux pas, pour moi, c'est pas une amie. J'ai besoin de prendre la personne comme une amie quand j'ai un problème. Et avec [mon intervenante] ça marchait vraiment pas, parce qu'elle était très distante et je vois pas pourquoi je lui raconterais mes problèmes si elle me raconte pas les siens. C'est comme ça que je vois les choses. Avec [une autre], ça va très bien (Esther, temps 2).*

Ces résultats montrent que le rapport d'aide axé sur l'égalité des acteurs exige que la professionnelle soit capable de partager ses savoirs, à la fois personnels et professionnels. Par ailleurs, son ouverture à partager sa réalité comporte des limites.

### **8.1.2.3. Les limites de la réciprocité et la complexité du rapport**

La réciprocité prend appui, entre autres, sur la similitude des savoirs d'expérience. Certes, la professionnelle, qui dispose d'un tel savoir, comprend mieux la cliente. Or, elle doit aussi être capable de l'aider, c'est-à-dire avoir un recul suffisant de son expérience pour rester *professionnelle*. Cette condition de similitude du vécu, associée au rapport égalitaire, ne suffit pas.

*Si t'es intervenante genre, comme j'avais une travailleuse de rue, elle, elle a essayé plein d'affaires. Quand je lui parlais de quoi, elle le savait de quoi je parlais. (...) Quelqu'un qui a pas besoin de lire de livres mais qui a tout vécu, tu vas pouvoir être plus égale avec la personne. Là, la travailleuse de rue, je lui parle pu là, mais quand j'allais à l'école là. (...) Elle m'amenait dans les bars. (...) Si elle aurait arrêté de vivre ça, ça aurait été encore mieux, elle aurait pu m'aider. Là, elle m'aidait pas vraiment, mais elle me comprenait (Andrée, temps 1).*

Selon cette cliente, l'idéal n'est donc pas ce type de rapport égalitaire. *[Le rapport idéal.] Ce serait pas égale à égale. Non. J'ai jamais dit que j'aimerais mieux ça. Je disais qu'est-ce que ce serait. En tout cas, peut-être qu'elle serait égale mais que ça sauterait, parce que si elle a pas fini, elle peut pas m'aider, elle peut pas s'aider elle-même* (Andrée, temps 1). Il y a une différence entre *être égale* à la professionnelle et *se sentir égale*.

*[Mon intervenante], je me sens égale avec elle. Mais je peux pas te dire qu'elle a vécu les mêmes affaires que moi, mais je me sens égale avec elle. Elle me fait sentir ça. Je me sens comme ça avec elle. (...) C'est pas nécessairement qu'on ait vécu les mêmes choses, non, mais ça pourrait être ça. Juste être amicale avec quelqu'un, tu peux te sentir égale avec* (Andrée, temps 1).

La professionnelle doit reconnaître sa différence. Son expérience ou son ouverture à la partager doit rester limitée pour tenir compte des attentes reliées à son rôle: elle est d'abord là *pour* la cliente. Elle conserve le rôle et la responsabilité d'utiliser ses savoirs en fonction des besoins de l'autre. Le contenu personnel doit être utile à son cheminement.

*Quand je lui racontais ça un moment donné, elle m'a dit, moi aussi j'ai vécu la même affaire un moment donné. Je pense qu'elle s'est permis de dire ça parce que dans la relation d'aide où on était, moi j'étais en train de parler de quelque chose où j'étais dans la même position qu'elle, dans une autre situation* (Claudia, temps 1).

On constate que le rapport P<->C est complexe du fait que les statuts des acteurs sont variables et souvent structurés par le type de contenu abordé. Le contenu de l'échange ouvre sur la différence des savoirs et confère aux acteurs un statut variable selon leur degré de compétence en regard de ce savoir. Les types d'échange créent des espaces de rapport différents, tantôt caractérisés par l'égalité, tantôt par l'asymétrie. Par exemple, pour cette cliente qui a une expérience d'étudiante similaire à celle de la professionnelle, l'échange sur leurs similitudes renvoie à un rapport égalitaire alors que l'échange sur ses vulnérabilités personnelles, renvoie à un rapport asymétrique apprécié, où la professionnelle joue son rôle de soutien.

*À chaque fois qu'on se parlait, je pouvais lui parler de choses personnelles, en même temps on pouvait sortir un peu de ça, [et parler de leur expérience scolaire commune] je sentais qu'on pouvait bien communiquer ensemble, c'était agréable, mais en même temps ça arrivait, je te dirais au moins une fois par rencontre, elle disait une phrase qui me restait dans la tête, que j'ai encore dans ma tête dans le fond là et qui m'aide de façon quotidienne, soit avec mon enfant ou à mon travail, n'importe quoi. Les rencontres individuelles avec [l'intervenante], pour moi c'était vraiment génial* (Claudia, f.g.).

Les obligations des acteurs structurent le contenu et, par conséquent, leur rapport. Le propos de cette cliente montre que son rapport avec la même professionnelle est tantôt *technique* ou *amical*. Ainsi, la professionnelle *fait sa job* quand elle vérifie les dimensions qui relèvent de son obligation d'intervenir. *Je le sais qu'elle a une job à faire, c'est son travail, pis elle a des règles qu'il faut qu'elle suive. (...) Comme ici, il faut qu'elle s'intéresse à mon projet de vie, à l'école (...) une carrière pis tout. (...) Ça c'est son côté technique.* Or, le changement de contenu ouvre sur un autre rapport, de type amical, non caractérisé par une approche prescriptive. *Après ça, bon c'est fini. Elle est comme en congé, elle est comme avec une amie, pis go, on parle. C'est ça que j'aime. (...) Je sens qu'elle est pas, il faut que tu fasses ça, ça, pis, ça va aller mieux.* Le rapport perd son caractère professionnel. *Quand je parle de ma vie avec elle, c'est pu une histoire de job* (Viviane, temps 1).

On constate que la frontière entre professionnelles et clientes est généralement claire pour les clientes, nonobstant le sentiment d'égalité ou d'amitié qu'elles éprouvent. *Pour le moment, c'est mon intervenante et la ligne est quand même bien démarquée. Même si elle est capable de me prendre dans ses bras et dire, hey, c'est le fun. Je suis contente de te voir ou des affaires de même* (Claudia, temps 1). Elles soulignent se sentir *comme* des amies bien qu'elles reconnaissent de pas en être. *Vraiment on parle comme, on n'est pas des amies, mais, tu vois qu'on peut se parler franchement là* (Josée, temps 2). Cette cliente a besoin de croire à ce sentiment d'amitié malgré sa conscience du rôle de la professionnelle. *Je sens que c'est mon amie. J'aime pas ça dire ça, parce que j'aimerais pas ça que quelqu'un vienne me dire, écoute, elle fait sa job. Ah, moi ça m'insulterait ben raide ! J'ai pas l'impression qu'elle fait sa job, j'ai l'impression qu'elle est contente quand elle me voit, ça c'est ça que j'aime* (Viviane, f.g.).

Malgré les sentiments vécus et partagés, les frontières sont claires pour les professionnelles. Pour celle-ci, la différence liée à son rôle introduit forcément un *biais* à l'égalité.

*C'est égalitaire (...) sauf que, ce que je vois, c'est toujours un petit peu biaisé. Parce que dans les faits, je suis pas sa chum, je suis pas une autre fille [du projet]. Je suis une intervenante. Puis, à quelque part, une intervenante, ça a un autre rôle. On dirait que c'est déjà pas sur le même pied d'égalité que moi. C'est pas pareil. (...) Même si je m'entends bien avec mon intervenante, même si je sens qu'elle se place à ce niveau-là (...) même si on essaie quand même de faire le maximum. Parce qu'on peut le plus possible faire abstraction de ce biais-là, mais il existe* (Prof., temps 2).

Enfin, pour cette coordonnatrice, le rapport P<->C idéal serait de type *humano-professionnel*, où la frontière doit rester clairement établie.

*C'est à dire des rapports professionnels, mais en respectant la femme, des relations humaines. Être capable à la fois de bien entrer en contact et de prendre en*

*considération toute la dimension humaine de la femme avec qui elle va opérer le suivi ou elle va évoluer, mais tout en étant, je crois, professionnelle pour garder son chapeau d'intervenante (Coord., temps 1).*

### 8.1.3. Un rapport asymétrique, reconnu et consenti

Cette section aborde la question des différences et des frontières qui confèrent au rapport P<->C son caractère asymétrique. L'analyse montre: 1) quelques conditions qui fondent la différence entre ces deux catégories d'acteurs et 2) en quoi l'asymétrie, lorsqu'elle est reconnue et consentie par la cliente, devient utile à son cheminement et à sa prise de pouvoir.

#### 8.1.3.1. Quelques différences qui fondent l'asymétrie des pouvoirs

L'asymétrie des pouvoirs se révèle de différentes façons, soit par: 1) les conditions liées à la formation de la relation et au rôle de la professionnelle, 2) les caractéristiques de la professionnelle désignée *professionnelle, correcte* ou *normale*, 3) les conditions du contexte dans lequel se vit le rapport, 4) les inégalités sociales entre acteurs et 5) les inégalités de pouvoir, notamment le pouvoir de la professionnelle de sanctionner.

D'emblée, il existe entre professionnelles et clientes, une *différence* structurelle. Le contexte de formation du rapport renvoie à la fonction d'aide du rapport et aux rôles différenciés des acteurs. Fondamentalement, les acteurs reconnaissent que l'un offre des services tandis que l'autre en reçoit.

*Elle, c'est un service que c'est à moi de savoir comment utiliser. (...) Dans le fond c'est quasiment égal. Elle, l'intervenante je trouve que c'est elle le boss, elle est plus haute pareil, c'est elle qui a des affaires à m'apporter, c'est elle qui m'apprend. C'est moi qui ai besoin de ses services à elle. C'est pas elle qui a besoin de mes services (...) [Est-ce que c'est possible une relation égale à égale] Je sais pas, je penserais pas. [Ce serait quoi la différence.] Déjà, du contexte comment on s'est rencontrées, je penserais pas (Josée, temps 2).*

*C'est sûr qu'il y a un certain rapport de pouvoir, ou hiérarchique. (...) Si je joue ce rôle-là c'est que j'ai des connaissances, des compétences, quelque chose de plus qui fait que c'est pas moi qui est dans la ressource, c'est moi qui travaille pour la ressource, fait que ça, elle est là, la différence (Prof., temps 1).*

Les acteurs se différencient par leurs savoirs respectifs. Celui de la professionnelle fonde son autorité et le pouvoir qu'elle exerce sur la cliente.

*[La professionnelle] pourrait avoir un pouvoir assez fort, parce que dans ma tête, elle est une figure d'autorité un peu. Au même titre que mes parents. D'autorité, pas au sens péjoratif, un peu comme quelqu'un qui a un savoir de la vie, qui est philosophe, qui a vécu beaucoup d'expériences, un peu comme quelqu'un qui*

*connaît les êtres humains et la vie je dirais. (...) Il y en a pas une, vérité, il y en a plusieurs. C'est vraiment ça. Elle, j'aime sa vérité, sa façon de voir les choses, pis vu qu'elle est mon intervenante et qu'elle est un peu plus vieille, elle a beaucoup d'expérience là-dedans, si elle me dit quelque chose, je le prends beaucoup en considération. (...) C'est de là que je vois l'autorité. Elle est pas autoritaire face à moi, mais elle dit quelque chose et elle a peut-être une notoriété (Claudia, temps 1).*

Cette professionnelle insiste sur l'importance de reconnaître la différence liée à la vulnérabilité de la cliente et au pouvoir dont la professionnelle est investie en raison de son statut.

*Je dois être consciente que j'ai un rôle de pouvoir parce que cette personne-là a confiance en moi et elle devient petite. (...) Et, c'est comme, je dois être consciente qu'il y a une fragilité là et je dois pas transgresser non plus, il faut que mon rôle soit toujours clair. (...) Il peut se transformer avec ces femmes-là. Mais j'ai pas été engagée pour être leur amie. Elles en ont des amies. Mon rôle ce sera de les aider à avoir des amis peut-être (Prof., temps 1).*

Selon elle, la différence de compétences doit être reconnue.

*On dit beaucoup, ben, on fait référence à l'expertise des femmes, je pense en tant qu'intervenante aussi, c'est de reconnaître notre expertise aussi, on n'a pas à penser qu'on l'est pas expert, parce qu'encore là, c'est de la fausse démocratie. Moi, c'est de reconnaître qui je suis, mes forces, mes faiblesses, pis aussi d'être reconnue pour ça. (...) Pis oui, je suis une experte. Comme elles, elles sont expertes. Mais, il y a ben des affaires que je sais pas pantoute, j'ai aucune expertise (Prof., temps 1).*

Par la fonction même du rapport d'aide, la centration porte sur la cliente, ses vulnérabilités et ses besoins plutôt que l'inverse. Considérant l'histoire des relations d'aide des clientes, la cliente est souvent la seule à s'ouvrir et à partager sa réalité personnelle comme en témoignent plusieurs. Lors de son arrivée, celle-ci ne croit pas d'emblée au rapport égalitaire.

*Il y a juste pas de chance d'une relation égale entre une intervenante et nous. Je sais pas, je crois pas. J'en ai vu beaucoup d'intervenantes dans ma vie, j'ai été en centre d'accueil, j'en ai connu toutes sortes d'intervenantes et il y en a pas une qui s'est assis avec moi et qui m'a dit, je sais pas quoi faire, je suis fatiguée, j'ai passé une mauvaise journée. Il n'y en a pas une. C'est toutes, comment toi tu te sens, comment toi tu fais, raconte-moi, vas-y, parle-moi. Franchement. Comment tu veux que je puisse m'ouvrir à toi et te raconter mes problèmes quand tu me dis absolument rien, tu me dis même pas comment va ton chat. Il me semble que moi je peux pas être bien avec quelqu'un si la personne, c'est pas réciproque. Il faut que ça aille dans les deux sens (Esther, temps 1).*

À l'inverse du rapport amical et égalitaire, le rapport asymétrique est marqué par l'absence de réciprocité. La professionnelle dite *professionnelle* ou *normale* est quelqu'un qui *fait son métier*, ou encore qui *se retient*, *se met une barrière* et dissocie complètement sa vie personnelle et sa vie

professionnelle. *Une intervenante normale c'est une intervenante froide, pas froide nécessairement, mais, c'est ma job, ça, c'est ma vie, et je mélange pas les deux. Tu me dis quelque chose, mais j'ai pas d'émotion. Regarde, ça, très rationnelle. Je pense pas, je pense qu'on est humain* (Claudia, temps 1). Un tel rapport renvoie à l'inégalité. *[Une professionnelle externe] c'est plus professionnel (...). [Elle] suit juste ses bases, elle parlera pas d'elle. (...) Elle reste là dessus. Professionnel (...) Je me sens pas égale avec elle. (...) Elle fait son métier* (Andrée, temps 1).

Les conditions structurelles du rapport P<->C, comme la disponibilité de la professionnelle dans le contexte à l'étude, marquent clairement la frontière entre une professionnelle et une amie.

*Je pense que c'est une relation de confiance. C'est pas une relation d'amitié. C'est pas mon amie. Non (...) J'ai pas son numéro de téléphone premièrement, je peux pas la rejoindre à tout heure du soir. Elle est pas disponible 24 heures sur 24 pour moi. Elle est disponible, c'est sa job. Ça met une espèce de barrière entre nous deux. C'est sa job* (Claudia, temps 1).

Le cadre spatial formel accentue aussi l'asymétrie. Malgré leur conscience des effets productifs du cadre informel, les professionnelles de la deuxième équipe décident, avec la révision des *Règlements internes*, de faire le suivi individuel au bureau, non au domicile de la cliente, sauf en cas d'exception. *Quand je suis allée chez une fille pour faire l'entrevue, ça a toujours été en lien avec une situation, l'enfant malade puis qu'on a une rencontre à faire. La femme malade ou la femme en situation de crise. Fait que ça a été ça* (Prof., temps 2). Cette condition est utilisée par l'équipe afin de maintenir claire la frontière qui existe entre elles et les clientes.

*Si notre intervention se faisait beaucoup plus là-bas, si je fais la distinction, on l'a pas essayé, mais si on faisait beaucoup les interventions là-bas, avec eux autres, dans leur environnement, peut-être que oui, le lien de confiance, la confiance, il y en aurait peut-être beaucoup plus, par contre, ce serait pas toujours évident de leur remettre après ça très clairement, les limites, regarde, je suis ton intervenante, je ne suis pas ton amie* (Prof., temps 2).

Cette professionnelle reconnaît que le milieu naturel confère un pouvoir aux clientes et facilite l'ouverture, mais que la frontière est plus confuse. *Ça crée un autre contexte quand on le fait là-bas [chez la cliente], qui est plus convivial, qui est accueillant (...) elles sont maîtres de leur environnement (...) elles peuvent se confier plus mais ça peut justement plus déborder. L'environnement de travail rappelle clairement la différence et hiérarchise le rapport. C'est nous autres qui se confond dans leur milieu. Fait qu'elles, c'est plus facile (...) que la limite intervenante se dissipe à l'intérieur, je dirais, de leur environnement, que quand on est ici. Ici, tout dégage intervention (...) Là, ça devient plus clair que c'est un rapport de travailleuse* (Prof., temps 2).



Certaines conditions rappellent le caractère professionnel de l'aide mais ne sont pas vécues de la même façon par les clientes. Par exemple, la prise de notes peut susciter la méfiance et freiner l'ouverture de la cliente. *Du fait qu'elle écrit (...) Là tu fais attention à tes mots parce que c'est écrit. (...) là ça reste* (Josée, temps 1). Or, au contraire, elle est parfois vue comme un signe d'intérêt et d'attention de la part de la professionnelle. *Elle est vraiment intéressée à ce que je dis. Elle écrit beaucoup, dès que je dis de quoi elle va l'écrire pis elle fait okay, on va travailler ci. Elle veut vraiment m'aider. Elle est très attentive* (Judith, temps 1).

Pour certaines clientes, l'environnement physique formel et, par surcroît, l'attitude de la professionnelle ou sa posture, génèrent un sentiment général d'infériorité.

*[La relation égale à égale] je la vois comme une façon de se présenter et d'être aussi (...) des fois, t'es en face des gens, comme la travailleuse sociale, je sentais plus qu'elle était la travailleuse sociale. J'étais vraiment à terre, j'aurais rencontré un sac de poubelles et je me serais sentie plus à terre que le sac. Je sentais qu'elle était plus, dans sa posture, elle avait son grand bureau. Le physique de l'endroit, le bureau, tout était tourné vers elle, ses livres en arrière, ses diplômes* (Claudia, temps 1).

L'inégalité des professionnelles et clientes tient aussi à leurs différences sociales; elles n'ont souvent pas la même expérience ni les mêmes conditions de vie, comme en témoigne cette cliente.

*C'est ben rare que tu peux être égale à égale avec une intervenante. Comme, je vais donner un exemple (...) [La professionnelle], (...) Ça a l'air à tout ben marcher dans sa vie, ben je pourrais pas dire personnelle là, mais, financièrement, je veux dire, je pourrais pas me mettre à égalité avec elle (...) elle a l'air de quelqu'un quand même ben confortable. (...) Elle est plus vieille que moi, elle est pas monoparentale comme moi, elle est intervenante, elle a un métier, elle a peut-être une maison. (...) On n'a pas la même vie* (Andrée, temps 1).

Une professionnelle raconte avoir déjà fait l'expérience de la pauvreté. Néanmoins, elle reconnaît ses privilèges *en tant que femme blanche, en tant que femme éduquée* et la différence liée aux conditions sociales d'existence.

*Moi, même si j'ai connu la pauvreté, je sais très bien que je ne peux pas me placer à côté des femmes qui n'ont pas connu, moi, j'ai une richesse au niveau de l'éducation, milieu familial, etc., l'expérience, tout ça. Mais, il a fallu que je réalise que oui, j'étais pauvre, j'avais tendance à nier. Sauf, que c'est pas la même sorte de pauvreté. C'est à dire que j'ai des ressources mentales. Pis, il y a des gens des fois qui n'ont pas cette ressource-là* (Prof., temps 1).

Enfin, l'asymétrie tient aussi aux privilèges dont chacun dispose, notamment à leur pouvoir de sanctionner au sein du rapport P->C. Rappelons que dans le contexte à l'étude où l'aide

individuelle est obligée et où l'enjeu de la désobéissance est la perte d'un bien essentiel (logement), le pouvoir coercitif de la professionnelle marque une réelle différence (voir chap. 5).

Cette professionnelle de la première équipe insiste sur le fait que le sentiment d'égalité éprouvé au sein du rapport P<->C ne doit pas conduire à nier le pouvoir formel dont elle dispose dans la structure qui lui octroie l'autorité et le droit d'agir pour contraindre la cliente.

*C'est sûr que mon rôle était clair, j'étais une intervenante. Même si les filles parlent d'amie bien souvent, pour moi j'étais une intervenante. (...) J'ai quand même une forme de pouvoir là, parce qu'il y avait une structure à suivre, donc c'est sûr que si elles font pas telle affaire, j'avais le pouvoir de dire, ben là tu sais. (...) Fait que c'est pas un pouvoir égal. (...) Si je les considère comme mes égales, ça veut pas dire, des fois, je suis dans une structure où j'ai peut-être plus de pouvoir qu'elles, je veux pas le nier. C'est pour ça que j'ai pas osé dire [égale], parce que je voulais pas le nier cet aspect-là (Prof., temps 2).*

Or, l'étude a montré que la dimension du pouvoir coercitif est plutôt occultée par certaines qui évaluent surtout leur rapport en contexte dyadique, faisant fi de se situer comme un collectif (équipe), qui, via les *Règlements internes* qu'il impose, exerce un contrôle social (voir 7.2.3). Nonobstant sa volonté égalitaire, cette professionnelle constate que les clientes font la différence.

*Mais à 100%, même pied d'égalité, il y a quelque chose qui est faux parce que les femmes se positionnent dans un rapport intervenante et femme, intervenante/cliente. (...) Même si c'est égalitaire, je te dis, je suis sûre qu'elles ne se positionnent pas avec moi de la même façon que sa voisine, c'est clair (Prof., temps 2).*

Bien que certaines différences ou inégalités soient déplorées par les clientes ou des professionnelles, d'autres, au contraire constituent des ressources. L'analyse suivante montre que, dans certaines conditions, l'asymétrie des acteurs est parfois recherchée et plutôt salutaire pour la cliente.

### 8.1.3.2. Quand l'asymétrie est reconnue et recherchée

D'emblée, l'aide professionnelle comporte ses avantages par rapport à l'aide naturelle. Premièrement, ce contexte de rapport constitue un espace privé qui permet de se confier en toute confiance, vu le professionnalisme de la professionnelle et son obligation de confidentialité. *Ce que j'aime le plus dans l'intervention individuelle, c'est que c'est personnel, c'est confidentiel, ce qu'on a à dire, ils vont pas aller raconter ça à n'importe qui, à tout le monde (Ève, temps 2).* Deuxièmement, l'expertise de la professionnelle rassure la cliente, confiante de trouver une réponse à ses besoins.

*(...) la confiance que tu sais qu'il y a quelqu'un qui va t'écouter puis qu'elle est apte à ça, qu'elle est qualifiée pour ça, qu'elle a les études pour ça. Des fois ta mère, elle va dire, bien oui c'est ça, je m'en fous. Bien tu sais, (...) [la professionnelle], elle va sûrement plus en profondeur. Ton amie, elle va faire, bien oui, bien oui. Tu sais. En tout cas, tu sais, ça paraît là qu'elle a fait bacc en psychologie ou en sociologie, whatever là, ça paraît, puis ça aide (Léa, temps 2).*

Troisièmement, le regard de quelqu'un de l'extérieur permet de voir les choses d'une autre manière. *Les proches ils t'aiment, ils vont dire des affaires en pensant qu'ils vont te faire du bien, mais dans le fond ça aide pas (Josée, f.g.).* Les enjeux de la relation sont différents. *Elle a rien à perdre (...) c'est pas comme une amie qui tient absolument à une amitié. Elle va me dire mes affaires (...) C'est une barrière que c'est pas mon amie, mais je pense pas que ce soit une barrière à l'intervention (Claudia, temps 1).* À son tour, cette professionnelle reconnaît l'apport du lien non amical, bien qu'elle évacue les enjeux de pouvoir au sein du rapport et la frustration générée par l'exercice de son rôle.

*C'est dans la confiance d'une chum, d'une amie, mais tu es pas sa chum avec qui elle va vivre ces affaires-là et elle en est comme ben contente, parce qu'avec moi, elle va pas se chicaner comme avec une amie, il y a pas de game, il y a pas de rivalité, il y a pas de frustration, pis en même temps, elle a droit à ses secrets, c'est sa vie privée, elle sait que je vais pas la juger (Prof., temps 1).*

Dans le contexte du rapport P<->C, la professionnelle a le rôle formel et la responsabilité d'agir d'une manière à stimuler le cheminement de la cliente. Certaines apprécient qu'elle ait une certaine directivité: *qu'elle sache où elle s'en va et que genre, la veille, elle a relu la dernière rencontre qu'on a eu pour se rafraîchir la mémoire, pour savoir c'est quoi qu'il faut qu'on reparle, ou de me remettre à l'ordre (Ariane, temps 2).* Certaines accueillent positivement l'approche confrontante de la professionnelle.

*Elle me dit les choses directes. (...) Même si ça va faire mal des affaires qu'elle va dire, mais c'est la vérité. Elle est douce quand même et elle te fait voir les affaires en pleine face. Et des fois les affaires trop proches de ta face, décolle-les un petit peu, tu vas les voir mieux. C'est vrai. Moi j'aime ça les rencontres individuelles (Josée, f.g.).*

Ce rapport asymétrique est parfois jugé utile ou efficace par la cliente. *[Mon intervenante], je lui fais confiance, elle est très honnête, j'aime beaucoup ça. J'aime pas sentir venir quelqu'un en zigzagant là. C'est comme, c'est ça, j'ai pas aimé ça, j'ai trouvé ça. Ça c'est un peu dur mais pour moi, c'est efficace (Luce, temps 1).* Il est productif dans la mesure où il est consenti par la cliente, parce qu'ajusté à sa différence, à un besoin qu'elle reconnaît elle-même.

*Moi, je suis une fille qui est beaucoup dans sa tête, je vais réfléchir. (...) J'ai de la difficulté à passer à l'action. [L'intervenante] m'aide pour ça. (...) Elle me force un peu à prendre un engagement envers moi-même, parce que sinon, je remettrais tout le temps à plus tard ou à la situation idéale. Je pense qu'elle a su bien me cerner (Luce, temps 1).*

Le problème se pose lorsque l'approche confrontante est uniformisée ou s'impose à la cliente. Ce pouvoir qui consiste en quelque sorte à définir l'autre de l'extérieur, est alors contesté et le rapport asymétrique est moins utile au changement. *Il y en avait beaucoup qui s'entendaient pas avec [cette professionnelle] ici, (...). Tu vois, ça, c'est peut-être une affaire que j'ai compris, on n'est pas toutes pareille. (...) C'est peut-être parce que elle, elle leur disait des affaires qu'eux autres voulaient pas voir (Céline, temps 2).*

Le rapport asymétrique est aussi *consenti* dans la mesure où la cliente reconnaît que la professionnelle dispose d'un savoir utile et *valable* à ses yeux. *C'était pas une fille qui me donnait des conseils (...) mais qui me donnait son opinion, une opinion valable pour moi, vraiment beaucoup là, précieuse (Claudia, temps 2).* Il arrive que le pouvoir exercé soit non seulement conscient et consenti, mais recherché quand la professionnelle est considérée comme un modèle, une sorte de mentor.

*[Les professionnelles] C'est aussi un peu des modèles dans un sens parce que, il y a des femmes qui sont intéressantes, qui ont toutes sortes d'expériences de vie, auxquelles je peux m'attacher, vu qu'elles me soutiennent, qu'elles sont aussi dans mon univers. (...) Ça fait partie des femmes adulte, à qui je peux confier mes trucs, expliquer, valider des idées (Claudia, temps 2).*

### 8.1.3.3. Le pouvoir de consentement des clientes

Les professionnelles exercent une influence variable. Dans le contexte, les clientes reconnaissent que les professionnelles ont le droit d'intervenir sur des dimensions reliées à leur obligation minimale (ex. projet de vie des clientes). Or, pour différentes raisons, certaines clientes leur accordent aussi le droit d'intervenir dans d'autres sphères importantes, soit, d'influencer plus largement leur vie. Par exemple, cette influence est parfois liée au désir d'identification de la cliente ou au *pouvoir de référence* de la professionnelle, vue comme une autorité compétente.

*[La professionnelle] Son pouvoir réel, je pense que c'est une personne assez influente dans ma vie maintenant, je le sais pas pis je pense qu'au départ le pouvoir je l'avais un peu, parce que j'ai décidé qu'elle pourrait avoir du pouvoir dans ma vie. En la faisant rentrer dans ma vie, j'ai appris à la connaître un peu et j'ai dit, okay, c'est correct, j'aimerais ça que tu aies de l'influence dans ma vie parce que je*

*trouve que tu es une personne intéressante. Mais c'est clair que maintenant, elle a de l'influence (Claudia, temps 1).*

La crédibilité accordée au savoir d'expérience de la professionnelle est une source d'influence importante (voir 8.1.2). *Parce que elle, elle l'a vécu, je sens qu'elle me comprend. (...) Fait que quand elle me parle, pour moi, ça a encore plus d'impact que quelqu'un qui l'aurait pas vécu qui me dirait la même chose. Ça m'aide beaucoup, Je la trouve super (Viviane, temps 2).* L'influence varie selon la signification accordée à son statut formel ou à son autorité.

*C'est quelqu'un qui peut avoir un fort pouvoir dans ma vie, moi je suis super sensible à l'autorité. (...) Le fait que [la professionnelle] me dit, tu peux faire tout ce que tu veux dans la vie, ça me donne des ailes. Si mon intervenante est toujours là en train de me rabâcher les oreilles à me dire, ben là, il va falloir que tu aies un job correct, des choses de même, je serais pas contente là. Ça me déprimerait, je pense que je quitterais [le projet] là, à ce point-là (Claudia, f.g.).*

Pour d'autres, la professionnelle n'est autorisée qu'à exercer le seul pouvoir légitime dont elle dispose dans le contexte.

*Je les trouve assez proches les intervenantes, même peut-être un petit peu trop proches. (...) Je suis pas vraiment une fille ouverte, et des fois, j'ai pas envie de toute m'ouvrir complètement, c'est pas facile pour moi. Tout le temps des questions, qu'est-ce qui s'est passé, est-ce que tu veux parler. Je dis, non. Tu es sûre que ça va. Oui, ça va. Mais il y a des affaires que je suis plus à l'aise à parler avec du monde proche qu'à une étrangère. (...) Je sais pas, je veux pas lui conter ma vie, ça va paraître plate (Josée, temps 2).*

Nonobstant le pouvoir légitime de la professionnelle et l'obligation de la cliente, cette dernière dispose du pouvoir de prendre, ou non, l'aide offerte. *J'ai de l'aide, le soutien, c'est moi qui veux pas le prendre, c'est moi qui décide si je le prends ou pas. Parce qu'on m'a trop monopolisée quand j'étais jeune, et maintenant, quand on me dit de faire quelque chose, je suis pas capable, il faut que ça vienne de moi-même (Céline, f.g.).* Cette professionnelle reconnaît l'importance d'accorder à la cliente le pouvoir de faire un tel choix.

*Des fois, il y en a qui veulent pas l'établir ce lien de confiance-là. T'es mon intervenante, c'est correct, je te respecte, je te parle, je te dis ce que j'ai à dire, je te réponds, je te nomme des affaires. Ça veut pas dire que ça va pas se développer par exemple, mais c'est juste que ça se fait plus lentement, autrement. J'ai pas envie de braquer ça, et je pousserai pas (Prof., temps 1).*

Une autre reconnaît les responsabilités respectives de chacune sur le sein du rapport: la professionnelle offre et la cliente choisit et prend. *Moi j'apporte ce que j'ai à apporter, et c'est à elle à voir si elle veut utiliser les outils que je lui offre, l'appui que je lui offre (...) Ma relation, c'est ça,*

*je me vois comme guide, comme soutien, c'est ça, de soutien-guide. Je peux être utilisée ou pas* (Prof., temps 2). La décision de la cliente et, conséquemment, l'influence exercée par la professionnelle, varient en fonction du besoin d'aide et d'association avec la professionnelle. *J'ai pas vraiment grand chose à lui dire, je me débrouille toute seule là. Je suis vraiment indépendante, je peux pas dire que, si j'ai fait ça, c'est à cause des intervenantes là* (Lise, temps 2).

Devant le constat d'une part, des réalités et besoins variables des clientes dans ce contexte d'aide obligée, et d'autre part, des effets productifs du rapport asymétrique consenti, il apparaît important que les acteurs négocient, à l'intérieur du cadre délimité par leurs droits et obligations, les conditions d'un rapport *consenti* par la cliente et jugé utile de son point de vue.

*Quand je suis arrivée [au projet], moi c'était [telle professionnelle], et [l'autre] m'a dit la même affaire. Écoute, il faut que je te rencontre pour voir ton projet de vie et tout. Toi, c'est quoi que tu attends de moi, si tu veux me voir une fois par mois, une fois par 2 mois ou une fois par 2 semaines, tu peux me parler de ça, c'est toi qui décides. Fait que là, c'est toi qui choisis c'est quoi tu veux ouvrir, c'est quoi tu veux commencer avec moi. Veux-tu qu'on regarde ta vie en général ou juste ce que j'ai de besoin. (...) Ça, les 2 elles l'ont fait et j'ai trouvé ça super* (Viviane, f.g.).

#### **8.1.4. Un rapport axé sur l'empowerment individuel des clientes**

L'analyse porte ici sur les conditions de soutien au processus d'*empowerment* individuel des clientes, vues comme facteurs de réduction du déséquilibre des pouvoirs au sein du rapport dyadique P<->C. Ces conditions sont analysées en fonction de deux cibles de changement selon que la prise de pouvoir des clientes s'exerce sur: 1) des dimensions de leur vie personnelle, ou plutôt, 2) sur les dimensions structurelles ou relationnelles du rapport dyadique P<->C. En regard de la première cible de changement, les conditions trouvées renvoient aux stratégies généralement connues dans la littérature sur l'*empowerment*. On constate que la *prise de décision autonome* prévaut dans la mesure où la cliente respecte les normes imposées dans le cadre du projet en regard de son comportement ou de sa vie personnelle. Quant aux conditions permettant une prise de pouvoir sur le rapport dyadique P<->C, elles sont plutôt négligées. On constate que: 1) la prise de décision partagée prévaut, mais, à l'intérieur du cadre d'intervention imposé, et 2) le pouvoir d'agir sur ce cadre ou sur le rapport, est rarement envisagé comme condition à l'*empowerment* des clientes.

#### 8.1.4.1. Le pouvoir d'agir sur sa réalité personnelle: la prise de décision autonome

D'emblée, l'idée de ne pas se poser en experte de la situation de la cliente rejoint la vision d'*empowerment* et la volonté de toutes les professionnelles de s'inscrire dans un rapport de type égalitaire.

*Il faut avoir un rôle un peu d'accompagnatrice, de guide, tu es vraiment pas l'experte. (...) Une grosse différence par rapport à des intervenants qui utilisent le rôle d'intervenant et j'ai le pouvoir, tu es celle-là, qui est cliente, et j'agis comme personne qui t'aide, c'est clair que j'ai la solution. C'est ça que je veux dire quand je parle de rôle égalitaire. C'est dans ce sens-là qu'on se place pas comme, j'ai la solution, je sais quoi faire, je suis meilleure que toi (Prof., temps 2).*

Pour cette cliente, l'*empowerment* suppose qu'on ne projette pas de la guérir.

*C'est premièrement [que] je sente que c'est pas moi je suis complètement dans le champ et elle, elle a réussi. (...) Je veux plus personne pour me guérir. Je veux me guérir moi-même, en être fière après de ce que j'ai fait. Je pense que c'est de là que ça vient l'*empowerment*, c'est de dire on met dans les mains de la personne cliente tout le pouvoir, qu'est-ce qu'elle peut faire elle, pour s'aider elle-même. Au lieu de dire, on va te guérir, on va t'aider (Claudia, temps 1).*

Pour cette professionnelle, le rapport égalitaire implique de reconnaître et de partager ses compétences en vue de la prise de pouvoir individuelle de la cliente.

*Tu es vraiment sur le même palier qu'eux, mais c'est réel, par ton expérience, par tes connaissances, tu as de l'information que peut-être elles n'ont pas, ou tu as les outils. Des fois, elles ont des outils que tu as déjà là, c'est juste ça, tu les guides, tu les accompagnes, fait que ça, c'est au niveau individuel. (...) Pour moi, il est vraiment important ce rôle-là égalitaire, c'est ce qui crée un climat de confiance. Je suis comme toi, je suis une autre femme, mais j'ai des outils peut-être que tu n'as pas, j'en ai des différents de toi (Prof., temps 2).*

Cette vision s'actualise par des stratégies concrètes qui génèrent un sentiment d'égalité chez les clientes. Essentiellement, ces dernières reconnaissent, en majorité, détenir le pouvoir de nommer et d'être entendues, celui de décider de façon autonome en ce qui concerne leur vie personnelle et de pouvoir agir par elles-mêmes. Généralement, ces clientes sont engagées dans leur projet de vie et respectent les normes d'intervention ou de conduite imposées via les *Règlements internes*.

Or, quelques-unes présentent des difficultés plus importantes ou contreviennent aux normes du milieu, notamment en regard du projet de vie obligatoire ou des restrictions concernant la cohabitation. Elles font face à des conditions différentes au sein de leur rapport dyadique et vivent un sentiment de contrôle. Par exemple, le questionnement de la professionnelle n'est pas toujours

vécu comme une ressource à la réflexion / conscientisation. Pour cette cliente, qui connaît des problèmes de violence conjugale, la présence occasionnelle du conjoint donne lieu au contrôle de ses allées et venues par la professionnelle et au questionnement inquisiteur.

*On [professionnelle et cliente] parlait par rapport à nos chicanes [Entre elle et son chum], j'ai dit, ben là, je pense que je vais vraiment mettre un stop. Elle a dit, ben oui, voyons donc, la semaine passée je l'ai vu partir 3 fois de chez-vous le matin. Là j'ai dit, mais voyons, tu sais, tu tchèques-tu tout le temps le matin. (...) Moi j'aime pas ça parce que, comme je te dis, elle regarde tout le monde qui vient ici, ça je trouve ça vraiment plate là. C'est comme, c'est quoi, je peux pas avoir qui je veux chez-moi. Je sais que c'est pour le bien de mon enfant pis par rapport à la sécurité des autres personnes ici (...), je comprends ça. Mais si personne a fait de problème, pourquoi (Josée, temps 2).*

Ce rapport est vécu comme une forme d'intrusion, de contrôle de sa vie personnelle. Il accentue l'asymétrie du rapport et le sentiment de ne pas être égale.

*[rapport d'égale à égale avec la professionnelle...] Non, pas tout à fait égale. Je les vois plus haut là. Des fois, je me sens comme si que j'étais une enfant et qu'elles m'apprennent des affaires. C'est un peu ça que j'aime pas. Okay, on est ici, on a besoin d'aide, c'est vrai, on se fait placer sur la bonne voie, mais je suis pas obligée de te dire exactement tout ce que je vois à tous les jours, qui je vois, qui je fréquente. Mais eux autres, elles veulent tout savoir, pas tout, mais comme si ça va pas, elles disent, il y a peut-être quelque chose qui va pas et là elles cherchent à te poser des questions, veux-tu en parler. Je vais pas dire c'est quoi, mais elles demandent quand même (Josée, temps 2).*

Parmi les clientes éprouvant plus de difficultés, plusieurs ont quitté la première année, parfois de leur propre chef, parfois expulsées en raison de leur non conformité ou de problèmes d'endettement (voir 5.3.7). Devant ces constats, il y a lieu d'examiner les stratégies de soutien plus utiles à l'*empowerment* des clientes vulnérables, dont l'exercice du pouvoir requiert un encadrement accru (voir 8.2.1 et 8.2.3).

L'analyse suivante porte plutôt sur les conditions qui sont favorables à la prise de pouvoir de la majorité de clientes sur leur vie personnelle et qui leur procurent un sentiment d'égalité. Elles sont regroupées en fonction des grandes étapes du processus d'*empowerment*, lequel requiert un soutien à : 1) la conscientisation, 2) la prise de décision et 3) l'action et l'évaluation des résultats. Les défis plus particuliers auxquels les professionnelles sont confrontées seront abordés à la section suivante (voir 8.2).

### ***Le soutien à la conscientisation***

D'emblée, le rapport dyadique constitue pour les clientes un espace de prise de parole. *Qu'est-ce que j'aime le plus, c'est justement ça, c'est on te laisse parler (Judith, temps 2).* Elles ont



le sentiment général d'avoir du pouvoir dans ce contexte de rapport: (...) *j'ai quand même un pouvoir, c'est que mon intervenante, personnellement, elle peut m'écouter m'exprimer (...) même quand je l'appelle, elle peut me donner un rendez-vous* (Laurie, f.g.). Le premier pouvoir exercé par la cliente consiste donc à nommer sa réalité. *Il y a pas vraiment de contrôle. (...) j'ai le droit de dire ce que je pense, ce que je ressens* (Ève, temps 2). Cette cliente apprécie pouvoir exprimer librement sa réalité subjective, une expérience qui renvoie à l'acceptation de sa différence.

*Je peux arriver et être très paniquée parce que moi je suis une fille très paniquante. Elle est pas comme, voyons tu paniques là. Non, elle est, oui tu paniques, envoie tu as raison de paniquer. Moi j'aime ça quand je panique que quelqu'un vienne pas me dire, calme-toi là. J'ai pas le goût de ma calmer là. Elle me laisse paniquer. J'aime ben ça* (Viviane, f.g.).

Pour cette professionnelle, écouter et accueillir la réalité de la cliente *dans ce qu'elle est, sans porter un jugement puis, la prendre telle qu'elle est pour pouvoir faire quelque chose avec,* requiert une attitude de *compassion* qui consiste à *aimer, on dirait de façon inconditionnelle; c'est sûr qu'on arrive pas toujours justement à faire ça mais moi c'est mon objectif* (Prof., temps 2). Pour la coordination, la relation *égalitaire* est essentiellement associée à cette attitude de non-jugement.

*Pour moi, c'est le non jugement et ça, elles [clientes] le nomment souvent, elles disent, c'est intéressant parce qu'on sent pas qu'on est jugées. Bon okay, je suis danseuse, je suis danseuse okay. Il y a pas rien dans le regard, dans les yeux qui me rende mal à l'aise de dire ce que je vis là, ça c'est intéressant* (Coord., temps 2).

Toutes s'entendent sur l'importance de *partir de la réalité* de la cliente. *[Dans l'approche d'empowerment], moi je trouve qu'il y a comme une latitude qui est là, pis qu'il y a une acceptation aussi d'où la personne, d'où la femme est* (Prof., temps 1). Les questions ouvertes aident la cliente à partir de ce qui est important pour elle. Elles lui octroient le pouvoir d'orienter elle-même l'échange. *Tu sais (...) c'était pas, raconte-moi comment ça va avec ton père, ou des trucs comme ça. Elle disait, pis comment ça va. Là, je parlais, tu sais* (Claudia, temps 2). En contrepartie, certaines ont besoin de davantage de soutien pour reconnaître ou mettre des mots sur leur réalité émotionnelle. *Elle m'aide à découvrir ce que je ressens. (...) Je lui parle et elle me dit, est-ce que tu te sens comme ça quand il arrive ça. Est-ce que tu es capable de faire ça* (Jessica, temps 2).

Le questionnement permet à la cliente de reconnaître ce qui fait problème à ses yeux. *C'était ça mon plus gros problème là, et je pense qu'elle a compris qu'il fallait régler ça avant de commencer à toucher aux autres* (Viviane, temps 2). Nommer soi-même sa réalité, plutôt qu'elle ne soit définie par la professionnelle, est important comme en témoigne cette cliente. *[La professionnelle], elle a un psycho, je sais pas quoi aussi là, et elle posait des petites questions et*

*j'avais peur qu'elle le détecte avant moi, qu'elle dise, peut-être que tu as un problème avec les hommes. Ça m'aurait vraiment dérangée, fait que je lui ai dit (Claudia, temps 1). Dans certains cas, la vision de la cliente doit être confrontée pour modifier l'image négative qu'elle a d'elle-même. [La professionnelle], moi, je lui parlais de tout. [Face aux problèmes...], pour moi, je suis toujours coupable. Elle essayait de m'enlever ça, même si j'avais pas raison dans quelque chose que j'avais fait, elle allait toujours essayer de sortir quelque chose de bien (Judith, temps 2).*

Plusieurs témoignent du soutien reçu dans leur démarche de réflexion en regard de leur situation ou problème. *Moi je trouve que les intervenantes te font prendre conscience, ils te font réfléchir. Moi je suis une fille, tu vas me dire une phrase et je peux y penser pendant une semaine à cette phrase-là. C'est vraiment un plus (Gabrielle, temps 2). Le questionnement de la professionnelle stimule celui de la cliente. Elle m'amenait à me poser les bonnes questions. Elle m'a aidée là-dessus, à m'écouter (Sandra, temps 2). Il favorise sa prise de recul face à sa situation. Elle m'a fait prendre conscience des choses que moi je voyais pas parce que j'étais juste devant, c'était noir (Chloé, temps 2). Il permet de regarder et de comprendre sa situation autrement. Moi il y a certaines rencontres avec mon intervenante qui m'ont beaucoup aidée. (...) Je sortais du bureau et elle m'avait fait voir la situation sous un autre angle, comme me faire réfléchir sur des choses que j'avais pas pensées (Manon, f.g.).*

Toutes les professionnelles de l'équipe, qu'elles se disent d'approche d'*empowerment* ou *féministe*, partagent la volonté de soutenir la cliente à développer une conscience plus élargie de sa situation. *Partir des besoins de la personne pis de bâtir en partant de ça, de l'accueillir dans ce qu'elle est, de la reconnaître dans ce qu'elle est, de l'encourager là-dedans, d'être capable de lui faire voir tout ce qu'elle possède e (...) L'objectif de l'amener dans une vision plus large à partir de là (Prof., temps 1). La conscientisation est un long processus où l'action, et le retour sur celle-ci, alimentent en retour la réflexion pour que la cliente, précise cette coordonnatrice, apprenne à se situer dans un contexte.*

*Nommer sa réalité là, ça peut prendre très longtemps. Parce qu'en fait, ça veut dire, avoir une vision de soi, dans une perspective, dans un contexte. Moi, je dirais tout le travail que font les femmes, les intervenantes, elles essaient de faire parler la femme ou de [lui] faire comprendre sa réalité. Donc, c'est à la fois d'agir sur les urgences, ce qui se passe avec les enfants et les meubles, l'Aide Sociale ou la dette, et de ramener aussi, mais qu'est-ce que ça veut dire de toi, qu'est-ce qui se passe, comment tu te situes dans tout ça. De la faire parler pour se comprendre dans ce contexte (Coord., temps 2).*

### ***Le soutien à la prise de décision***

Le processus de conscientisation ouvre sur de nouvelles possibilités d'action. *Elle me fait voir cette chose-là, que je lui parle, sur un aspect qui est pas limité seulement à ma façon de penser, me faire voir d'autre chose, qu'il y a d'autres possibilités, que je suis pas confinée à ça là* (Gabrielle, temps 2). Forte d'une conscience nouvelle d'elle-même et de sa situation et d'une croyance en ses capacités, la cliente est soutenue à faire des choix en fonction d'elle.

*[La professionnelle] qu'est-ce qu'elle m'a plus aidée c'est de trouver ce que je voulais faire. Comme me diriger (...) ah oui, je te vois là-dedans (...) Elle me montrait que ça pouvait être possible, que c'était pas si fou que ça. Et en sortant mes valeurs (...) mes capacités à moi (...) Là c'était plus, ben oui, tu es capable, tchèque en dedans de toi, tu as ça et ça. C'est comme aller chercher mes qualités et mes défauts et les faire, tu vois, me faire voir vraiment que j'étais capable d'y aller* (Viviane, temps 2).

Le passage à l'action est considéré important depuis une perspective d'*empowerment*. *Ça je trouve que dans l'empowerment il y a cette passe-là de dire, bon on a identifié, on fait quoi. Pis on avance* (Prof., temps 2). Or, l'action transige par une prise de décision en fonction de soi et la négociation de son espace avec autrui: *de prendre une décision pour elle, de le nommer, puis de le communiquer, plus que de le nommer, apprendre à négocier son espace* (Prof., temps 2). Le soutien à la prise de décision vise à ce que la cliente ait accès à des moyens concrets, ajustés à son niveau de compétence et lui permettant d'être ce qu'elle est et de faire ce qu'elle veut faire.

*Je suis un appui, un guide [pour que la cliente puisse] être capable de dire tout le temps, hey merci (...) tu m'amènes des affaires ben concrètes, qui finalement sont très simples, qui sont pas au-dessus de leurs capacités. Mais c'est juste que des fois, ah, il me manquait cet outil-là pour matérialiser finalement ce que je suis, ce que je veux faire* (Prof., temps 2).

Les professionnelles s'entendent sur l'importance que les clientes décident elles-mêmes de l'action à privilégier. Pour celle-ci, la relation égalitaire, opposée à la *relation clinique*, consiste à ne pas *dire quoi faire* (Coord., temps 2). L'attitude non directive est généralement reconnue et appréciée des clientes: *elle va jamais me dire quoi faire, jamais. Elle va jamais me dire, tu devrais faire ci ou ça* (Esther, temps 2). Elles reconnaissent que la professionnelle agit plutôt comme un *guide* en soutien aux décisions qu'elles prennent concernant leur vie personnelle. *Pour moi c'est comme un guide, elle t'aide, c'est toi qui trouve ta solution, c'est pas elle* (Gabrielle, temps 2). Certaines ont cependant besoin d'un peu plus d'aide pour arriver à décider par elle-même. Le recours à un processus de résolution de problèmes est un soutien concret et efficace.

*[La professionnelle], c'est pas vraiment le genre à te donner des conseils, on dirait que ce qu'elle essaie de faire c'est plus m'amener toutes sortes de pistes de*

*réflexion. (...) Elle me donne plus, comme, peut-être des trucs pour que moi j'arrive à trouver la réponse. Exemple, elle va me dire de prendre une feuille de papier, la séparer en deux et mettre les pour et les contre, ou écrire certaines choses pour que moi, après, je trouve qu'est-ce que je veux faire avec mon problème. [Et tu arrives à le résoudre de cette façon-là.] Oui, souvent (Manon, temps 2).*

La prise de décision autonome de la cliente suppose que la professionnelle, parfois confrontée dans ses propres valeurs, respecte et accompagne la cliente dans son choix.

*L'empowerment, c'est de laisser le pouvoir d'agir à une autre personne et de respecter, dans les limites de ce qui est acceptable, sincèrement aussi là, de le respecter dans ses choix. Et c'est ce qui est le plus difficile finalement. L'accompagner vraiment dans les choix qu'elle est en train de faire (...). L'empowerment, c'est aussi de reconnaître qu'on n'a pas le pouvoir sur l'autre, que c'est son choix, on n'a pas de choix à faire, ce sont des choix qui peuvent nous mettre mal à l'aise, mais ce sont ses choix (Coord., temps 2).*

Les clientes se sentent généralement respectées et non jugées. Le soutien vise surtout à ce qu'elles prennent une bonne décision pour elles-mêmes. *Je sais que je peux tout aller lui dire, je sais qu'elle me jugera pas sur ce que je vais faire, sur mes décisions. Au lieu de me juger, elle va plus m'aider à les accomplir ces décisions-là. Elle va s'assurer que c'est les bons choix que je fais pour moi (Ariane, temps 2).* Le respect du choix n'exclut pas la confrontation. Par exemple, celle-ci est soutenue à reconnaître la différence entre les choix qu'elle fait et ce qu'elle est. *Elle m'a vraiment aidée dans n'importe quel choix que j'ai dû faire dans le temps qu'elle était ici, elle m'a dit, si tu veux faire ce choix-là okay, on va faire avec. (...) C'est vraiment de me dire, Céline (...), tu veux choisir ça, okay, mais tu veux plus que ça (Céline, f.g.).*

La prise de décision autonome et éclairée suppose que les clientes développent une conscience des conséquences de leur choix. *Si je suis dans une pratique d'empowerment je la respecte, elle a droit de refuser [ex. une collaboration entre services]. Je m'assure qu'elle sait pourquoi elle refuse. Elle est consciente des impacts du refus, des conséquences. Après ça c'est sa décision (Prof., temps 2).* L'autonomie suppose d'assumer les conséquences. *[La professionnelle], elle va me donner des conseils à prendre ou à laisser. Mais, c'est moi qui va subir les conséquences (Josée, temps 1).*

Enfin, la possibilité de prendre des décisions par elles-mêmes, confère aux clientes un sentiment de pouvoir et d'égalité au sein du rapport P<->C. *[Rapport égalitaire] Oui. Elle me dira jamais quoi faire. Elle le sait que je suis capable de prendre des décisions et de régler mes*

*problèmes et elle me le fait sentir, qu'elle me trouve responsable. Non, je trouve pas qu'elle se comporte comme étant supérieure à moi (Manon, temps 2).*

*Je suis une personne quand même assez autonome et j'aime pas quand on intervient. Moi, j'aime beaucoup ce type d'intervention, on nous guide, on nous donne un certain point de vue pour avoir du recul par rapport au nôtre. (...) On nous informe (...). On nous donne aussi un certain soutien (...) Je me sens d'égale à égale. Je me sens obligée à rien. Quand je fais quelque chose, je le fais pour moi (Luce, temps 2).*

### ***Le soutien à l'action et à l'évaluation de l'action***

On constate que le soutien à l'action consiste généralement à encourager et à motiver la cliente à passer à l'action. *Elle me pousse [à l'action] sans que je me sente contrainte (Luce, temps 1).* Or, pour certaines, le passage à l'action requiert du temps, comme en fait foi l'incident suivant raconté par une professionnelle.

*Elle a fait des liens intéressants et je lui ai dit, peut-être tu pourrais aller parler à ton professeur. (...) Mais ça c'était pas fait. Moi je lui avais pas reparlé. Un jour, quelques mois plus tard, je sais pas combien de mois, elle [me] dit, j'étais pas prête, mais un moment donné, je me suis rappelée ce que tu m'as dit, et elle dit, je l'ai fait, je suis allée voir le professeur (Prof., temps 2).*

Selon elle, les propositions d'action doivent être soumises au jugement de la cliente, laquelle reste *maître* du sens, de la décision d'action et du moment propice pour agir. Le soutien doit respecter le rythme et la capacité de chacune d'effectuer des changements.

*Ça c'est de l'empowerment. C'est-à-dire, des fois nommer des choses avec la personne, elle est pas prête à passer à l'action et si c'est cette action-là qu'elle a à faire, elle se fera bien au moment propice qui aura été décidé par cette femme-là. Parce que, comme je leur dis souvent, si ce que je te dis ça résonne, tant mieux, si ça résonne pas, tu le jettes dans la poubelle, c'est tout. Le maître c'est toi. Alors là, elle était capable de dire, effectivement, là, elle était prête à faire cette action-là, parce qu'elle avait aussi plus d'affirmation (Prof., temps 2).*

Dans les moments d'incertitude par rapport à l'action, la professionnelle agit comme aide-mémoire pour rappeler à la cliente le sens des décisions qu'elle a prises. *Elle me fait voir les deux côtés de la médaille, elle me fait revenir à mon idée, tu as décidé de prendre cette décision-là pour ça, t'en rappelles-tu. (...) Tu le vois pas quand tu en as par-dessus la tête, elle, elle me ramène à ça. (...) Ça me calme (Viviane, temps 2).*

Le soutien à l'action consiste parfois à *faire-avec* les clientes, dans des situations difficiles.

*[L'empowerment], c'est aussi d'accompagner les femmes vraiment dans les démarches très concrètes. (...) C'est de te sentir pas toute seule et d'avoir le courage parce que tu es soutenue de faire les actes. (...) Et pour moi, c'est vraiment*

*le rôle de l'intervention (...) parce que toute seule, c'est très difficile de faire quelque chose (Coord., temps 2).*

Une cliente apprécie le soutien concret reçu dans une situation d'urgence.

*[La professionnelle], elle a été super fine (...) elle est venue me voir à l'hôpital (...) pis elle a fait comme plein de petites démarches. Moi, (...) j'étais pas vraiment dans l'état de poser des questions (...) Pis elle, elle a rencontré la travailleuse sociale pis elle posait des questions à ma place, pis elle me faisait comme un rapport. Ça m'a beaucoup aidée, beaucoup aidée (Manon, temps 2).*

L'étude a montré déjà qu'au sein de la première équipe surtout, deux visions émergeaient en regard de l'*empowerment* et, par conséquent de l'accompagnement: l'*empowerment-processus* et l'*empowerment-résultat* (voir 6.3.3). Nonobstant ces différences, plusieurs s'entendent sur ce principe général. *L'empowerment c'est pas de faire à sa place. C'est de dire, on peut t'aider. Mais c'est toi qui va le faire. Tu es capable* (Coord., temps 2). Cette vision du rôle des professionnelles dans le contexte, rejoint celle des clientes en général. *Leur rôle, je crois que c'est de nous guider mais de rien faire à notre place* (Luce, temps 2). La volonté de ne pas *materner* les clientes, qui prévaut surtout au sein de la deuxième équipe, s'appuie sur une vision des conséquences néfastes du *faire-pour* sur le sentiment de pouvoir de la cliente.

*Ne pas le faire à sa place. Parce que moi j'avoue, souvent je suis très forte là-dessus, pas materner, c'est pas aidant. Ces femmes-là il y en a plusieurs peut-être qui ont pas appris à avoir ce pouvoir, elles sont impuissantes puis peut-être que c'est pas grave à 18 ans, mais à 28, à 38 ça devient de plus en plus grave. (...) Donc, c'est vraiment donner des outils, des techniques pour survivre. (...) Donc, je dirais, tout l'empowerment, c'est de pas surprotéger. Parce que quand tu surprotèges, les femmes deviennent plus impuissantes (...) parce qu'elles ont pas appris à agir. (...) Quand on fait les choses à la place de la femme, c'est clair, (...) on lui enlève tout pouvoir d'agir (Coord., temps 2).*

Pour plusieurs, le rapport avec la professionnelle stimule la motivation à agir. *À chaque fois que je suis allée lui parler à [la professionnelle], je suis ressortie beaucoup plus motivée* (Mariam, temps 2). Ce sentiment est engendré par toutes sortes de petites actions de la part de la professionnelle. Plusieurs concernent ses attitudes en regard des résultats de l'action, qu'elle soit réussie ou non. Par exemple, la professionnelle porte un regard positif sur les réalisations de la cliente. *Ce que j'ai le plus aimé, je dirais que je me sens soutenue dans ce que je fais, Je sens qu'on est fiers de moi, ça m'aide beaucoup* (Sandra, temps 2). Elle soutient moralement dans les moments difficiles. *Quand ça va mal, elle me retape là-dessus* (Viviane, temps 2). Elle valide les choix ou les actions plutôt que de blâmer. *Le fait qu'elle soit là et qu'elle me dise pas comme, hein, tu as pas fait*

*ça. (...) Des fois juste se faire dire par quelqu'un, okay, merci, okay, je te comprends, t'es pas méchante, tu as bien fait (Viviane, temps 2).*

Lorsque l'action planifiée n'est pas réalisée, le soutien à évaluer l'action consiste surtout à soutenir la cliente à développer une conscience des conditions qui ont fait obstacle. *Des fois quand on revient, j'ai vérifié voir si ça a été fait. Si ça a pas été fait, mais pas dans le sens de juger, dans le sens de pourquoi. Souvent elle me dit, oui et ça a marché (Prof., temps 2).* Cette cliente apprécie le fait de ne pas être blâmée, mais plutôt soutenue à poser son propre jugement sur ses actions.

*Parce que quand je lui dis, j'ai agi comme ça avec [mon enfant]. Elle va [pas] comme me dire de ne pas agir comme ça. Elle va me dire (...) de me voir agir moi-même et voir qu'est-ce qui serait mieux. Parce qu'elle sait quand même que je suis consciente et éveillée de ce que je fais qui est bien et est moins bien. Alors, elle va me dire, regarde toi-même, prends un recul, regarde ce que tu as fait. Après (...) essaie à ta façon (Esther, temps 2).*

Enfin, l'évaluation du rapport P<->C ou de l'interaction vécue comme condition à la prise de pouvoir des clientes, est une dimension plutôt négligée. L'analyse suivante aborde les stratégies utilisées pour inclure la prise de pouvoir de la cliente sur le rapport P<->C et leurs effets.

#### **8.1.4.2. Le pouvoir limité d'agir sur les conditions du rapport P<->C**

Rappelons que le pouvoir des acteurs en ce qui a trait à certaines conditions structurelles de leur rapport, est davantage circonscrit par les *Règlements internes*. Le soutien individuel est généralement *consenti* par la majorité des clientes, vu la mission du projet et leur vision de leur *obligation* en s'y engageant (voir 5.3.4.1). Or, sa forme (formelle), sa fréquence minimale (mensuelle) et son contexte (bureau) sont de moins en moins négociables, surtout au sein de la deuxième équipe. Toutefois, la fréquence du suivi peut être plus grande, au besoin. *Quand j'avais besoin, je la voyais plus souvent (...) Je sais que si j'ai besoin, elle me dit toujours, parce que c'est quand même dans un mois, tu viens plus tôt (Mégane, temps 2).*

On constate que lorsque les obligations réciproques sont bien définies et explicites, la cliente connaît mieux la marge de manœuvre dont elle dispose pour décider de certaines conditions du rapport P<->C. Paradoxalement, cette clarification contribue à atténuer l'asymétrie des pouvoirs puisque la cliente se voit octroyée une certaine liberté, à l'intérieur du cadre obligé, pour prendre des décisions, comme celle d'attribuer à la professionnelle un rôle qui dépasse son strict mandat.

*[La professionnelle] a été super fine avec moi. La première fois que je l'ai vue elle m'a dit, si tu veux me parler de plein d'affaires tu peux, si tu aimes mieux qu'on s'en tienne [au projet] ton projet de vie, elle a dit, je suis ben ouverte à ça. Tu peux voir,*

*c'est toi qui décide sur quel bord tu veux me voir en autant que ce soit une fois par mois au moins là (Viviane, temps 2).*

À l'intérieur de ces limites, quelques clientes témoignent de la marge de manœuvre dont elles disposent pour décider de certaines conditions structurelles ou relationnelles de leur rapport dyadique avec la professionnelle. Par exemple, elles sont parfois invitées à décider du contexte temporel souhaité. *Elle, elle m'a dit, on peut se rencontrer quand tu veux ou si tu trouves qu'on se rencontre trop tôt ou trop tard, dis-moi le (Judith, temps 1).* Même si le bureau est désigné comme lieu formel pour les rencontres, à moins d'exception, la cliente est parfois invitée à choisir son espace à l'intérieur de ce cadre. *[La relation d'égale à égale]. Oui. Elles me font sentir bien, dès que j'arrive là-bas, elle me dit assied-toi à ma place. Si tu te sens vraiment à l'aise là, tu parles (Judith, temps 2).* Cette condition diminue certes l'asymétrie liée à la différence structurelle des acteurs, généralement accentuée par le contexte formel de l'aide.

Les clientes ont aussi généralement le loisir d'orienter le contenu, dans la mesure où le suivi du projet de vie se fait. *Je la sens pas avoir plus de contrôle sur moi ou quoi que ce soit. Elle me laisse parler de ce que j'ai envie de parler (Ève, temps 2).* Un incident fort apprécié d'une cliente montre que le rapport égalitaire ouvre parfois sur la possibilité d'échanger ouvertement sur l'interaction vécue. Le contenu porte sur le rapport lui-même.

*Moi ce que j'aime avec les intervenantes, c'est qu'elles se comportent avec nous autres comme avec une chum. Comme moi, j'ai déjà eu des problèmes avec une intervenante, je veux pas élaborer là, mais je suis allée la voir et okay, on se parle. Elle m'a dit ce qu'il en était et je lui ai dit ce qu'il en était, mais tu sais, elle a pas fait comme, ben non, j'en ai pas de problème. (...) Non. Oui, Viviane, il y a eu un froid et tout, une discorde. On a mis les points sur les i et les barres sur les t, autant elle que moi, et ça lui a fait sûrement du bien et moi ça m'a fait du bien, et après on était capable de se reparler. Il y avait plus de froid. C'est ça que je trouve le fun avec les intervenantes (Viviane, f.g.).*

Les clientes sont parfois invitées à définir la forme d'accompagnement qui leur convient. *Déjà, notre première rencontre, elle me disait, qu'est-ce que tu espères de moi (Sandra, f.g.).* Ce mouvement de la professionnelle contribue à reconnaître leur droit à la différence concernant l'intervention individuelle dont elles sont l'objet. Ici, raconte une cliente, la professionnelle s'assure d'évaluer, à partir de la lecture qu'elle fait de sa capacité à agir, l'intensité du soutien qu'elle souhaite.

*Elle va tout le temps me demander comment je pense qu'elle pourrait m'aider pour pas m'envahir. (...) Elle m'a dit, tu veux-tu que moi je m'informe (...) Je lui avais*



*dit, laisse-moi jusqu'au prochain rendez-vous pis si je l'ai pas vu là, ben là, je ferai les démarches avec toi. Elle a dit, c'est correct (Viviane, temps 1).*

Une professionnelle insiste sur l'importance qu'elle accorde à la co-évaluation continue du rapport en vue de l'ajuster aux besoins de la cliente.

*Je vérifiais souvent, est-ce que ça va, il y a-tu des choses que tu aimerais que ça change, ça te vas-tu comment c'est, as-tu des besoins. Penses-y, qu'est-ce que tu aimerais avoir de moi. Tu as peut-être peur et tu oses pas. Alors ça, c'était quelque chose que je vérifiais régulièrement. Ça te vas-tu comme ça, pense-y, si tu trouves qu'il y a quelque chose qui va pas, tu me le dis (Prof., temps 2).*

Ce questionnement octroie à la cliente l'espace et le droit de remettre en question la professionnelle et les conditions de son rapport avec elle. La confrontation, vue par cette professionnelle de la première équipe comme un geste d'affirmation de la part de la cliente, est valorisée, voire encouragée.

*Elles avaient beaucoup d'espace libre avec moi et elles se sentaient confiantes pour être capable de nommer, dire, ça j'aime ça, j'aime pas ça. Ah oui, ça ça me fait du bien, ou ça me fait pas de bien. Alors je me dis, j'ai réussi. Parce que je leur disais, ça c'est une étape d'affirmation, tu es capable de le faire avec ton intervenante, ben c'est génial. Tu veux me remettre à ma place, bon c'est génial. Tant mieux. Ça, je les valorisais beaucoup quand elles arrivaient à me dire ce qu'elles voulaient pas de moi ou des choses comme ça. Ben, je te félicite, c'est pas évident de faire ça (Prof., temps 2).*

Elle envisage la prise de pouvoir de la cliente sur le rapport P<->C comme un résultat d'empowerment. *Moi je trouvais ça génial, j'ai dit, oui c'est réussi. L'empowerment est là, si la personne ose nommer ce qu'elle aime pas, ça veut dire qu'elle a confiance en moi au bout, elle est pas dans un climat de peur (Prof., temps 2).* Une telle vision suppose que l'action de la cliente puisse faire une différence, qu'elle donne lieu à des ajustements qui impliquent de déroger de la structure. On a vu déjà que les professionnelles de la première équipe l'ont fait parfois clandestinement (voir 6.4.3). Cette condition, associée à la transformation des professionnelles et de leur système, est explorée plus loin (voir 8.2.4 et 8.3.1).

*Ah oui, c'est sûr que oui, il y a eu des ajustements, même des fois je le nommais carrément, j'aimais ça, mais là je trouve que ça va pas. Peut-être que j'ai pas la bonne attitude avec toi, est-ce que tu veux changer d'intervenante. Alors c'était de vérifier. Oui, comme je regarde Andrée, Céline... Ça c'est des femmes, j'ai changé d'intervention, parce que je me suis laissée aussi moi guider par, ça marche pas, qu'est-ce que je vais faire, et finalement, j'ai écouté mon intuition, et ça a bien été. Des fois il faut que tu déroges de la structure aussi. Fait que ça c'est ben l'fun (Prof., temps 2).*

L'analyse qui suit aborde une cinquième grande caractéristique du rapport égalitaire. Ce rapport doit constituer un espace de reconnaissance du *pareil* ou du *normal* chez la cliente.

### 8.1.5. Un rapport qui reconnaît le statut de personne *normale*

On a vu déjà le besoin des clientes d'être reconnues *différente*, voire unique, comparativement aux autres clientes. Or, elles ont aussi le besoin d'être reconnues *semblable* aux autres personnes de la communauté dite *normale*. L'analyse suivante montre que certaines conditions du rapport P<->C souhaité, contribuent à réduire leur sentiment de marginalisation ou d'exclusion engendré par le jugement social porté sur leur différence.

D'emblée, les clientes apprécient le fait que les professionnelles ne se centrent pas uniquement sur leurs vulnérabilités. *Mais parler avec eux autres, la façon qu'ils font, en tout cas moi avec [mon professionnelle], pis je trouve que c'est l'fun comme ça. Tu sais on commence pas, pis c'est quoi ton problème. C'est pas de même* (Viviane, temps 1). Cette décentration du problème diminue la différence liée à leur vulnérabilité. Le cadre informel de l'intervention normalise le rapport et diminue l'emphase sur la personne en difficulté. *T'es pas dans le même environnement, t'es pas dans l'environnement de problèmes* (Viviane, temps 1). La cliente existe en tant que personne et non seulement en fonction de la différence qui lui confère un statut de cliente ou de personne aidée et, par conséquent, une appartenance à une catégorie sociale. *[Les professionnelles], elles te regardent pas comme si tu devrais avoir un problème (...) c'est pas parce que je suis monoparentale, pauvre, etc., que je suis malheureuse dans la vie, c'est pas vrai. Je trouve qu'ils respectent ça ici* (Claudia, f.g.).

Pour plusieurs clientes, l'expérience vécue dans le cadre du projet contraste par rapport à d'autres expériences d'aide antérieures. Effectivement, la fonction même de la relation ou du service d'aide oriente généralement vers une centration sur les problèmes, laquelle justifie l'existence même de la structure et du rôle de la professionnelle. Cette cliente dénonce l'attitude d'une professionnelle qui consistait à *gratter* les problèmes et à prescrire ce qu'il faut faire pour les résoudre.

*C'était un peu aussi, pis comment ça va, ça va bien, non je suis sûre que tu me caches d'autre chose. Comme s'ils voulaient pas m'entendre que ça allait bien. C'était comme si je suis dans une maison où on a besoin d'aide fait que je suis supposée avoir besoin d'aide plus que ça. (...) De toujours vouloir tout régler, ou gratter, ça pour moi c'est un peu plus négatif. Je pense que j'aime pas ça non plus qu'une personne que je viens de rencontrer pour la première fois me dise, ça il va falloir que tu règles ça, tu as vraiment un problème. Regarde ça fait 23 ans que je vis avec moi-même, fait que veux-tu. Je sais un peu quoi faire. (...) On a toutes des petites affaires qui clochent, j'en ai en ce moment, tout le monde en a des petites*

*affaires. Je me trouvais pas normale, mais normalement problématique et heureuse (Claudia, temps 1).*

Les propos de certaines clientes montrent l'importance qu'elles accordent au fait de se sentir comme les autres et reconnues par la professionnelle en tant que personne *normale* ou *correcte*.

*Elle va vraiment me faire sentir que je suis normale. Parce que ça c'est une de mes plus grandes peurs, que je sois inférieure aux autres et que je ressens des choses que les autres ne ressentent pas. Elle me fait vraiment sentir que je suis pas la seule mère sur le Bien Être Social avec un enfant qui a pas fini son secondaire et qu'il y en a beaucoup d'autres qui sont dans cette situation, même encore pires que les miennes, que ma situation à moi (Esther, temps 2).*

*des fois il y a des trucs qui arrivent, mes inquiétudes, et j'en ai toujours beaucoup (...) tu sais des fois quand je sens que j'ai des sentiments ou des réactions qui sont pas correctes, je suis pas sûre de moi et elle essaie de m'expliquer que je réagis comme je réagis et c'est correct (Mégane, temps 2).*

Plus encore que le rapport dyadique, les conditions structurelles du projet permettent de réunir les jeunes mères monoparentales dans un même environnement. Ainsi, elles se retrouvent entre semblables et échappent au regard normatif qui juge et rejette la différence.

*Là où avant j'habitais, c'était tout du monde adulte, plus adultes que moi, et moi, j'étais comme la jeune avec un enfant, tu es toujours un peu différente. Tandis qu'ici, c'est sûr qu'il y a pas de préjugé comme ça. La plupart de nous sont jeunes, on a toutes des enfants (...) ici je me sens peut-être pas ratée, fille, jeune. (...) je me sens vraiment comme, je suis normale, je suis une mère et personne ne se demande si je m'occupe bien de [mon enfant] (Mégane, temps 2).*

L'association avec ses semblables accroît le sentiment de normalité.

*(...) je suis la première de toutes les amies qui a eu un bébé (...) je me sentais marginale dans ma situation (Claudia, temps 1); (...) quand j'habitais avec des co-locs je me sentais étranger, je me sentais dans la marge parce que mes co-locs sont à l'université, ils vont prendre une bière, ça se couche tard. Alors que moi j'ai une routine à faire. (...) Alors d'être ici, ça me montre que toutes les femmes autour de moi sont obligées de faire la même chose et qu'elles aiment ça d'une certaine façon. Donc de pas être mis comme étrange, tu sais, avec des gens qui ont une vie normale, pas une vie anormale, on dirait qu'ici on est toutes normales dans la même anormalité (Claudia, temps 2).*

Selon cette coordonnatrice, leur soutien est important pour que les clientes développent une vision d'elles-mêmes en tant qu'êtres humains, nonobstant leurs vulnérabilités et leur besoin d'aide.

*Je pense que pour certaines [clientes], elles peuvent voir qu'elles sont quand même des mères qui ont des compétences aussi, et pour ça, c'est important qu'on leur reflète qu'une mère reste quand même un humain, et qu'on a des envies, qu'on a*

*aussi des réactions qui sont très humaines, mais qu'elles sont pas différentes nécessairement des réactions d'une mère qui est plus scolarisée, qui vit dans un milieu plus privilégié, qui a un conjoint qui partage la vie aussi (Coord., temps 2).*

La mise en réseau d'un groupe de femmes partageant une réalité commune permet de vivre un plus grand sentiment d'inclusion sociale. Sortir de l'isolement leur permet aussi de développer une conscience accrue des différences et de ce qu'elles sont.

*[Le projet], c'est quand même un milieu où on croise beaucoup de personnes [clientes, professionnelles, partenaires] (...) et plus tu côtoies de monde, plus tu as un reflet de toi-même. Tu sais plus, qui tu es vraiment, parce que même si des fois on le sait, on l'oublie. Donc, d'avoir un milieu quotidien comme ça, qui te rappelle qui tu es, si tu veux, tes forces, tes faiblesses, ça m'a comme aidée à avoir confiance en moi. (...) C'est sûr que vu qu'on est des filles un peu toutes dans la même situation, des fois tu te compares et tu te situes un petit peu par rapport aux gens. Quand tu es isolée, tu peux pas, tu imagines des fois toutes sortes de choses. Tandis que là, tu es plus mesurée à la réalité, tu arrives à te situer (Luce, temps 2).*

En guise de conclusion à cette section, on constate que la notion d'égalité revêt pour les clientes des sens multiples. Elle dépasse largement la notion de décision partagée. Le rapport d'égal à égal, vécu ou souhaité, comporte de multiples fonctions qui renvoient à une reconnaissance du différent et du semblable chez la cliente. Essentiellement, la visée égalitaire suppose la structuration d'un rapport privilégié et variable, soit ajusté à la différence des clientes, fondé sur la réciprocité et la découverte de similitudes entre clientes et professionnelles, asymétrique et consenti, favorisant la prise de pouvoir des clientes et la reconnaissance de leur normalité. En fait, elle suppose de reconnaître chez la cliente sa différence par rapport aux autres clientes mais sa ressemblance par rapport à la professionnelle ou aux autres personnes dites normales. Il existe une sorte de paradoxe entre le désir d'être semblable et celui d'être reconnue différente. La reconnaissance de la différence est déplorée lorsqu'elle crée un préjudice ou devient un objet de jugement et d'exclusion sociale. La coexistence de ces deux besoins exprime bien la tension constante qui existe entre le mouvement de différenciation et celui d'inclusion sociale.

Enfin, l'analyse a aussi montré que le point de vue des professionnelles concernant le rapport égalitaire converge avec celui des clientes en regard de certaines conditions. Il renvoie surtout à la recherche de similitudes avec la cliente, en tant qu'humain, femme ou mère monoparentale, ainsi qu'à la réduction du déséquilibre par la réciprocité et par un soutien axé sur la prise de décision autonome des clientes en regard des dimensions de leur vie personnelle. Également, le déséquilibre structurel lié à leur rôle et à leur pouvoir formel est généralement reconnu par les professionnelles, mais parfois négligé, voire occulté par certaines (voir 7.2.3.2). On

est égales. J'ai pas de rôle de pouvoir avec ces personnes-là, avec les résidentes. Les intervenantes n'avaient pas de rôle de pouvoir non plus avec les résidentes (Coord., temps 2).

L'*asymétrie* des pouvoirs se révèle d'autant plus face à la vulnérabilité de certaines clientes et elle est plus souvent vue comme un obstacle à l'établissement du rapport égalitaire (voir 8.2.1). Le chapitre suivant porte sur les défis et conditions reliées à l'intervention en soutien à l'*empowerment* des clientes. Il aborde d'une part, la multiplicité des rapports axés vers l'*empowerment* des clientes et l'utilité de tels rapports asymétriques dans le parcours de certaines d'entre elles. D'autre part, il se centre sur les conditions d'un rapport P<->C, vu comme une cible pour l'*empowerment* des clientes, une dimension rarement considérée par les professionnelles.

## **8.2. Des processus *conscients* en soutien à l'*empowerment*: quelques défis pour la professionnelle**

Cette section porte sur différents incidents contrastés qui mettent en relief quelques défis et conditions favorables pour une intervention en soutien à l'*empowerment*. Premièrement, l'analyse centrée sur l'expérience vécue dans le site principal, examine différents types de rapports dyadiques en soutien aux parcours d'*empowerment* individuel des clientes. On constate que l'ajustement à la différence interpelle la professionnelle à jouer des rôles multiples et, par conséquent, à être en mesure de s'adapter, de développer des compétences variées et de prendre des risques. Deuxièmement, quelques récits d'expériences dyadiques ou collectives vécues dans les deux sites (principal et comparé) montrent l'importance: 1) d'accompagner la conscientisation plutôt que de l'imposer, 2) d'envisager le *faire-pour* comme une forme de soutien requise à certains parcours d'*empowerment*, et 3) d'inclure, comme objectif de transformation sociale, la prise de pouvoir individuelle et collective des clientes sur l'intervention. Essentiellement, cette pratique conscientisante et émancipatrice exige que les professionnelles évalue les pouvoirs en jeu au sein du rapport P<->C et qu'elles examinent avec courage les conséquences non intentionnelles de leur action.

### **8.2.1. Les rôles multiples de la professionnelle: adaptabilité, compétences et prise de risque**

On a vu que reconnaître la différence des clientes oriente vers une structuration de rapports dyadiques variables (voir 8.1.1). Les expériences suivantes illustrent une diversité de rapports

vécus, dont certains ont été ajustés suite à la demande explicite des clientes. Ces rapports varient non seulement en fonction des clientes mais en fonction des besoins variables d'une même cliente. On constate que des rapports sont caractérisés par le partenariat et la prise de décision partagée, tandis que d'autres sont plutôt asymétriques mais *consentis* et consonants en regard des besoins et de la différence de la cliente.

Face à la diversité des besoins rencontrés, les professionnelles sont appelées à jouer des multiples rôles: professionnelle partenaire, médiatrice, thérapeute, ou encadrante. Voyons les caractéristiques de ces types de rapports en lien avec celles des clientes.

### ***La professionnelle-partenaire et le rapport égalitaire***

La professionnelle-partenaire travaille *avec* la cliente pour *sa* cause. Le rapport implique la coopération, soit une division des tâches en fonction des ressources de chacune, une mise en commun des résultats, une réflexion partagée et mais une décision autonome de la part de la cliente, suivie d'un passage à l'action. Cette relation qualifiée de *parternership* ou de collaboration et associée au rapport égalitaire rejoint la perspective généralement mise de l'avant dans la littérature (Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996; Dunst, Trivette et Lapointe, 1992; Dunst et Paget, 1991).

*Il y a des filles comme (...) Léa, j'avais vraiment l'impression de travailler avec elle, c'est comme un partnership cette affaire-là, on travaille pour la cause de Léa, let's go, C'est vraiment trippant. Même chose pour Claudia, même affaire. Il y a quelque chose de ben égalitaire là-dedans. (...). C'est arrivé qu'on a divisé, qu'on s'est donné chacune des tâches, moi je fais ça, toi tu fais ça. Mettons moi je fais des recherches, c'est plus facile pour moi de trouver une ressource ou des informations sur telle affaire et toi de ton côté tu vas aller voir tel professeur ou telle personne qui est plus dans ton entourage pour prendre tel type d'information et on s'en reparle. Fait que là, dans ce temps-là, on avait chacune nos tâches et on faisait comme une mise en commun, on réfléchissait autour de ça. C'était ben intéressant (...) pis là, après ça, je disais, bon, qu'est-ce que tu en fais de tout ça là. Dans quoi tu t'enlignes. Ben là, j'aimerais ça faire tel type d'action (...) Elle a posé une action (...) On était vraiment en collaboration (Prof., temps 2).*

Ce rapport égalitaire évoque aussi, pour cette autre professionnelle, l'idée d'un travail *en équipe* avec la cliente, quels que soient les contextes de rapport. *On travaille ensemble en individuel, on travaille ensemble dans le comité, on travaille ensemble dans le groupe (...) c'est ma façon de travailler, n'importe où je serais, je travaillerais en équipe* (Prof., temps 1). Concrètement, ce rapport égalitaire passe par la reconnaissance des compétences et de la valeur égale du bagage de chacune. Chacune contribue en apportant sa différence.

*Moi j'ai des compétences, j'ai des connaissances qui font que ma job, c'est d'être intervenante, mais ça veut pas dire que elle, elle a pas des compétences, des idées, pis que tout son bagage peut être aussi utile. (...) Chacune amène quelque chose de*

*propre à lui, (...) moi je peux avoir des choses de plus à apporter, mais ça veut pas dire que je vais tout leur montrer, j'ai confiance qu'elles ont tout ce qu'il faut pour être capable de le faire elles-mêmes. Fait que je fais juste transmettre l'information, partager l'information, apporter quelque chose, les faire réfléchir, mais je crois qu'elles sont capables de réfléchir, fait que, c'est là où on est sur le même pied d'égalité pour moi (Prof., temps 1).*

Une cliente témoigne aussi de ce type de rapport associé au partenariat. *Je commence à être assez autonome au niveau de mon projet de vie. J'allais chercher l'information pas mal par moi-même. Elle, elle avait cherché pas mal la même affaire, elle venait comme confirmer mon information et on en discutait, ce qu'elle connaissait plus et tout ça (Luce, temps 2).*

Dans ce type de rapport, une professionnelle précise qu'elle ne se sent *vraiment pas plus outillée* que les clientes, qui *ont beaucoup de potentiel et qui se débrouilleraient de toute façon*. Le partenariat s'établit en raison de leur motivation à faire équipe avec quelqu'un: *quand je te dis que c'est un partnership, c'est qu'elles ont le goût d'être à deux, mais si c'était pas moi, elles trouveraient quelqu'un d'autre avec qui elles développeraient un lien significatif, et elles avanceraient pareil (Prof., temps 2)*. Pour la plupart des professionnelles, ce type de rapport égalitaire n'est pas toujours possible en raison des vulnérabilités des clientes. Il ne concerne donc que quelques-unes, déjà autonomes. *Les filles avec qui j'ai un rapport ben égalitaire ça va bien, sauf que c'est pas le même type de filles non plus. C'est des filles qui sont capables de fonctionner comme ça, c'est des filles qui se prennent en main (Prof., temps 2)*. Rappelons que depuis une approche structurelle de l'*empowerment*, ces rapports égalitaires requièrent du pré requis chez les clientes.

*Il faut qu'elles aient, si ce n'est pas une connaissance, qui est déjà inscrit dans un milieu communautaire, qui est déjà engagée, il faut qu'elle ait des habiletés d'exercer sa citoyenneté, (...) des connaissances, des compétences naturelles vers un milieu de vie, le travail d'équipe, tout ça (Prof., temps 2).*

### ***La professionnelle-médiatrice***

Tenant compte de leur rapport à autrui, des clientes ont surtout besoin d'une professionnelle-médiatrice. *Karine, j'étais médiatrice all the way entre elle et son chum, elle, et Annie, j'étais tout le temps en train de régler un conflit, elle était tout le temps dans le conflit elle. Elle se ramassait tout le temps dans des positions d'opposition (Prof., temps 2)*. L'incident suivant montre que le type de rapport souhaité par la cliente n'est pas toujours explicite; la professionnelle doit alors décoder une demande implicite, nommer son hypothèse, la valider puis négocier son rôle.

*Elle me le demandait sans me le demander, pis quand je le nommais, je disais, regarde là, quand on met des puzzles 1+ 1 ça fait 2 là, je me dis que tu veux que je fasse une médiation, mais tu me le demandes pas. C'est-tu ça que tu veux, nomme-le. Ben oui là, mais. Okay, on va voir ce qu'on peut faire. C'était difficile de demander pour elle. Fait que je nommais des demandes et je disais, c'est tu ça. Quand c'était pas ça, elle disait non (Prof., temps 2).*

### ***La professionnelle-thérapeute et sa prérogative de référer***

Avec certaines, la professionnelle joue parfois le rôle de la thérapeute. Par exemple, celle-ci mentionne que la requête explicite d'une cliente l'amène à exercer une *fonction de remplacement*. Ce rôle, par ailleurs, est *conscient* et *mutuellement consenti*.

*Judith (...), difficile à aller chercher, mais Judith c'est ça qu'elle demande. Elle est drôle et elle l'a dit, j'aime ça quand vous m'appelez. Il y a des filles là qui donnent des fois des fonctions de remplacement, c'est comme fait ce que ma mère elle fait pas là. Pis elle te le nomme de même là (...) Mais Judith, j'étais son cheer club là, j'étais vraiment là pour faire, go Judith, t'es capable. Elle a tellement besoin de se faire encourager cette fille-là et quand tu l'encourages, des fois tu as l'impression qu'elle sort et que ça lui a fait du bien. Mais c'est à recommencer beaucoup. Il y a quelque chose en dedans d'elle qu'il faut qu'elle répare (Prof., temps 2).*

Des clientes parlent également de leur rapport avec la professionnelle en ce sens. Certaines conditions, comme le contenu privilégié confié au fur et à mesure où se tissent les liens, structurent le rapport différemment.

*Un lien s'est créé et je lui ai dit beaucoup de choses. J'aime beaucoup, je trouve que ça m'aide de la voir. (...) Quand tu connais pas l'intervenante, tu te sens peut-être moins à l'aise de raconter des choses plus personnelles, fait que ça allait plus genre avec l'école. (...) Mais après ça, on dirait que d'autres choses survenaient et je l'utilise un peu comme psychologue genre (Mégane, temps 2).*

Une autre apprécie l'approche *plus en profondeur* de cette professionnelle-psychologue centrée sur la signification des événements, plutôt que sur le *quoi* ou *comment* faire.

*[La première professionnelle], c'était plus genre psychologue. (...) C'était comme toujours égale à égale avec moi, toute mon histoire que j'ai, elle était égale à égale avec moi là, c'était plus ça. Aller chercher dans le fond de moi. Pis, elle me faisait comprendre pourquoi j'agissais comme ça, pourquoi j'étais comme ça. (...) C'est là, pour moi, qu'est vraiment le professionnalisme (...) elle allait chercher au fond de moi. Elle disait, c'est pour ça que je suis comme ça, parce que tu as eu ça, tu as fait ça dans ta vie. Pis c'est vrai là, c'est quasiment, elle est magicienne là. Tandis qu'avec [l'autre professionnelle], comme je vous dis, c'est un schéma quoi, comment (Léa, temps 1).*



Devant cette fonction dite plus thérapeutique, la professionnelle a parfois le sentiment d'outrepasser son mandat. Les clientes concernées investissent généralement la relation et refusent la perspective d'être référées.

*Nairobi, c'était quasiment plus thérapeutique (...) elle a été victime d'inceste et des fois, il y a des affaires qui remontent par rapport à ça ou par rapport à son ex-conjoint. (...) Elle, je me sens assez adéquate par rapport à ce que j'ai à faire, par rapport à ce que je comprends que je devrais faire dans l'équipe là. Parce que je la vois une fois par mois, c'était, jusqu'à il y a un certain temps, suffisant, on était centrées sur son projet de vie. Mais dernièrement ça a débordé. Pis là, je suis rentrée plus dans le thérapeutique, dans le sens qu'elle était déprimée, elle a perdu beaucoup de poids, elle a de la misère à s'occuper de sa fille, elle pleurait beaucoup. Pis je voulais référer et elle voulait pas (Prof., temps 2).*

Alors que la professionnelle vit à d'autres moments un rapport de type *partnership* avec une cliente, elle accepte aussi, parfois, de jouer ce rôle plus thérapeutique, attendu d'elle.

*Claudia [c'était thérapeutique] à un point tel, qu'un moment donné j'ai vraiment mis mes limites par rapport à mes compétences. J'ai vraiment clarifié avec elle, je suis pas une psychologue. Fait que je peux faire un bout avec toi, mais si un moment donné je vois que ça me dépasse, je vais te référer. Je veux pas que tu me réfères. Ben oui, mais. Non, ça me convient ce qu'on fait. Bon okay, si ça te convient. Quand ça te conviendra plus, tu me le diras, je te référerai. Fait que ça, c'était l'entente qu'on avait pris (Prof., temps 2).*

Ainsi, malgré la propension du milieu à référer en vertu de l'approche communautaire dominante, cette professionnelle de la première équipe use de sa marge de manoeuvre, dans l'espace privé du rapport dyadique, pour *négoier* son rapport avec la cliente. Accepter de jouer certains rôles suppose d'elle une *prise de risque* étant donné la culture du milieu (voir 6.3.1).

#### ***La professionnelle-encadrante***

Enfin, la réalité de certaines clientes exige parfois de jouer un rôle de professionnelle-encadrante. Ce rôle apparaît parfois induit, vu l'histoire passée de la cliente. *Comme Marie qui a passé sa vie dans les foyers d'accueil, je me sens des fois comme menaçante pour eux autres. (...) J'ai l'impression que sans le vouloir, je représente une forme de contrôle pour eux autres, et qui m'appartient pas nécessairement (Prof., temps 2).* Or, dans certaines situations, le soutien consiste à prescrire, voire imposer une action, par exemple quand le comportement de la cliente menace la sécurité de son enfant.

*Il y a des fois par rapport à sa fille, j'ai imposé certaines affaires, pis des fois de façon élargie par rapport à son ménage, des fois j'ai insisté, parce que des fois, il y a du vieux poulet qui traîne dans un coin, pis que la petite est à 4 pattes et qu'elle*

*peut aller manger n'importe quand, elle peut tomber malade. Fait qu'il y a des affaires que j'ai imposées. Mais c'était plus pour la sécurité (Prof., temps 2).*

Le récit d'une autre professionnelle montre comment le soutien encadrant de la professionnelle peut, dans certaines conditions, être producteur d'*empowerment*. Il a permis à cette cliente, par exemple, de faire un choix autonome à l'intérieur d'un cadre limité, puis de négocier le soutien requis pour passer à l'action et de reprendre du pouvoir sur sa situation.

*Là j'ai été, je dirais, soutenante, encadrante, pas jugeante. (...) Soutenante, je comprends ce que tu vis, je t'accueille là-dedans, je te juge pas, mais je peux pas te laisser faire n'importe quoi là-dedans. Ta sécurité est en danger, celles des autres, peut être en danger, ou tes enfants, alors moi, c'est mon devoir. Là, je suis venue un peu comme, j'ai mis une limite très claire. Moi je suis obligée de poser un tel geste si toi tu ne fais rien. (...) Je lui ai offert plusieurs alternatives (...) elle, après ça là, c'est là qu'elle a pris son pouvoir clairement, elle s'est décidée quel geste elle voulait poser, quelle limite elle était capable de poser dans son geste. Ça veut dire, okay moi dans tout ce que tu me proposes, dans le fond, je ne veux pas que tu ailles jusque là (...) okay, moi qu'est-ce que je suis prête à faire, de quelle façon je suis un petit peu prête à me prendre en main. Là on a essayé de trouver ensemble comment on pouvait arriver à ce qu'elle pose son geste, tout en moi, la supportant. Fait que là, à ce moment-là, si je ne me trompe pas, elle avait dit okay, c'est telle démarche que je voudrais, mais je ne me sens pas à l'aise d'appeler, je ne me sens pas à l'aise de tout faire. Okay, ça je peux faire ça. Ça convient-tu (Prof., temps 2).*

Le soutien à l'*empowerment* exige toujours d'une part, de considérer les compétences et vulnérabilités de la cliente et d'autre part, de reconnaître les droits et obligations des acteurs dans le contexte. La prise de pouvoir se situe en contexte; le soutien suppose de clarifier avec la cliente le cadre pour l'action, soit, les limites à l'intérieur desquelles elle peut exercer son pouvoir.

*En mettant cette limite-là très très claire tout en ne jugeant pas, en supportant puis en accueillant, là, à ça a été le plus satisfaisant parce que la femme en sentant la limite claire, après ça elle a posé un geste, qui là, était aidant pour elle, mais en se respectant, en maintenant la limite que je lui donnais. Mais c'est pas moi qui l'a forcée, elle était pas obligée de faire ça. (...) C'est souvent ça que je vois parfois de l'*empowerment* avec les femmes, c'est, il faut aussi que la limite elle soit claire. Mais il y a plein de marge de manœuvre à l'intérieur de ça. Mais c'est vrai, je te laisserai pas te suicider ou je te laisserai pas te battre avec ton conjoint, tu sais. Puis ça, plus la limite elle est claire et bien définie, puis qu'il y a des choix à l'intérieur de ça, je vois que les femmes elles sont capables de les prendre ces choix-là, poser un geste, puis prendre leur vie en main (Prof., temps 2).*

Une marge de manœuvre trop grande insécurise certaines clientes. L'encadrement qui réduit ce cadre et restreint les choix, est producteur d'*empowerment* s'il facilite le passage à l'action et ouvre sur une expérience de réussite, laquelle en retour, modifie l'image de soi.

*Parfois là, c'est ça qu'on en arrive à faire, c'est que la marge de manœuvre pour qu'elle prenne son choix est tellement restreinte, qu'elle devient presque forcée à faire ce choix-là. Puis là, ce que je vois, c'est que pour certaines, après ça, on dirait qu'elles commencent à passer dans l'action parce que, si elles ont été forcées de faire ce choix-là à l'intérieur de ça là (...) si elles font ce choix-là et qu'elles vivent un sentiment de succès, on dirait que par la suite elles commencent à avoir un petit fond de confiance pour dire, okay, j'ai été capable, donc, peut-être je vais être capable de faire le 2e. Mais on dirait que quand la limite est trop grande, on dirait que c'est le sentiment d'échec qui est réveillé et l'incapacité de passer à l'acte, parce que c'est trop, puis j'ai pas la certitude d'y réussir. Je le sais pas. Mais à date, c'est ce que je constate moi (Prof., temps 2).*

Certaines expériences d'aide ont généré de la méfiance à l'égard de l'aidant. Dans ces cas, la mise en place et le maintien d'un *cadre clair* pour les rapports P<->C s'avère sécurisante.

*Le contrôle c'est pas aidant sauf qu'il y a un bout où, dans la mesure où tu mets un cadre clair, si tu tiens ben longtemps ce cadre-là jusqu'à temps que la personne se sente vraiment sécurisée, quand elle va avoir l'impression, peut-être qu'elle va dépasser ça (...) là elle peut reprendre du pouvoir sur elle. (...) Quand est-ce qu'on est vraiment soi-même ? Quand on se sent en sécurité dans le contexte dans lequel on est. Pis il y a des filles là c'est beaucoup de travail d'installer ça. Pis c'est plus que juste un lien de confiance avec l'intervenante (Prof., temps 2).*

Les professionnelles reconnaissent qu'il est nécessaire d'encadrer certaines et que le rapport de type partenariat ne convient pas à toutes. Or, les points de vue sont partagés sur la possibilité, dans ces conditions, d'intervenir dans une perspective d'*empowerment*. Certaines voient une fonction utile à l'encadrement alors que d'autres, y voient une forme de contrôle incompatible avec l'approche. Depuis une approche d'*empowerment-processus*, on reconnaît que besoins d'encadrement variables ouvrent sur des parcours d'*empowerment* différents. Rejoindre la cliente dans sa différence et ajuster son rapport avec elle, est un défi stimulant pour cette professionnelle.

*Laurie disait, moi là, me faire dire quoi faire là. Ah ça m'énerve, j'aime pas ça. Elle dit (...) je le sais quoi faire. Tandis qu'une autre personne, elle, il fallait que j'aie plus de façon structurée. Parce qu'elle a besoin de ce soutien-là (...) C'est sûr qu'avec certaines personnes, ça ne se passe pas aussi allègrement, mais c'est bien, parce qu'elles sont ce qu'elles sont, et ça fait un défi (Prof., temps 2).*

Relever ce défi suppose non seulement de prendre un risque et de confronter parfois son système, mais aussi de développer des compétences particulières. Or, les expériences et les compétences varient d'une professionnelle à l'autre. Chacune porte la responsabilité de reconnaître et de communiquer ses limites et, tenant compte de ces conditions, de décider *avec* la cliente de prendre un risque, ou plutôt, comme celle-ci, de refuser d'*essayer* ou de *s'aventurer* et de *référer*.

*J'ai la responsabilité de le dire aussi que ça dépasse mes compétences et que je suis pas capable d'être aidante, plutôt que d'essayer. Oui, j'ai plein de connaissances, j'ai du vécu, j'ai de l'expérience de travail et de vie, mais il y en a des problématiques qui me dépassent. Pis si je mets pas mes limites quand ça me dépasse, je peux scrapper la personne plus que de l'aider. Ça, c'est une responsabilité de voir, de reconnaître ces limites-là. De les nommer. Je peux t'aider jusque là, le reste je peux plus. Mais je peux te dire peut-être où aller par exemple, je peux donner des références. J'ai la responsabilité de pas m'aventurer dans n'importe quoi quand je fais de l'intervention (Prof., temps 1).*

Une cliente témoigne de sa double réaction face à une professionnelle qui l'avait référée: un sentiment d'anormalité accru mais une reconnaissance pour l'honnêteté de la professionnelle.

*C'était un moment très dur (...) je pleurais souvent, j'arrivais le matin, je dormais pas (...) je faisais des cauchemars (...) [Une professionnelle externe pour son enfant] je l'ai pas consultée longtemps parce qu'elle m'a dit, ton problème est trop gros pour moi, il faudrait que tu ailles consulter ailleurs. Moi, me faire dire ça là. Donc, je suis trop folle. Ça m'avait coupée ben raide. Ça j'avais pas aimé ça me faire dire ça. Ton cas est trop gros (...) j'étais pas fâchée après elle. Oui, ça m'a vexée ce qu'elle m'avait dit là, mais j'étais pas, c'est une grosse méchante. J'ai compris qu'est-ce qu'elle voulait dire, c'était mieux qu'elle me le dise toute de suite, ça a été fin, comme elle aurait pu, c'est pas tout le monde qui dit, écoute j'ai pas les capacités. Il y en a des orgueilleux qui me l'auraient pas dit. C'est sûr que j'ai pu reparlé de ma vie personnelle (Viviane, temps 1).*

Les professionnelles ne sont pas toutes compétentes ou disposées à jouer ces rôles multiples requis par les parcours variables des clientes. Pour celle-ci, d'approche plus structurelle, le soutien plus encadrant entre en contradiction avec sa vision de l'empowerment et de son rôle.

*On n'est pas dans un foyer d'accueil ou un Centre Jeunesse où on fait du contrôle social, de la coercition. (...) là, il y a des cas où je ne suis pas en mesure d'accompagner ces femmes-là parce que ce qu'elles ont besoin c'est pas [au projet] qu'on peut leur donner. Si on leur donne on devient en contradiction ou presque, on essaie de trouver une façon d'amener les choses pour pas être en contradiction avec la philosophie [du projet], l'approche [du projet], mais là ça marche pas. Et aussi dans la ressource, si on regarde d'une façon globale, il y a tellement d'extrêmes (...) Là c'est complètement autre chose, la psychologie des individus, des groupes. Là c'est bien beau tout ça mais c'est pas mon rôle d'être psychologue, ni psychothérapeute, puis j'essaie de pas mélanger (Prof., temps 2).*

Dans le contexte à l'étude, le refus d'une professionnelle de dépasser son strict mandat a des conséquences sur la structuration du rapport P<->C, comme en témoigne cette cliente.

*Quand je vais à mes rencontres, je sais jamais quoi dire. J'ai aucune idée quoi dire. Je me dis, est-ce que je dois rien dire et faire comme si tout allait bien (...) Si je commence à dire qu'est-ce qui va pas bien ben là, je veux dire, ils vont me renvoyer à un centre de crise ou je sais pas quoi. (...) C'est parce que, à chaque fois que j'ai*

*mentionné ce qui allait pas bien, on m'a toujours renvoyée ailleurs, on m'a toujours dit, nous autres on n'est pas là pour ça, nous autres c'est pas notre devoir à nous de régler cette affaire-là, on a pas assez de temps pour parler de ces choses-là, t'es pas en psychothérapie ici ou je sais pas quoi (Marie, f.g.).*

L'analyse de ces expériences montre que le rapport aidant ne revêt pas une réalité unique. Ses formes sont multiples, variant en fonction de la réalité de la cliente et de celle de la professionnelle. Alors que l'approche d'*empowerment* oriente vers une structuration unique de rapports dits *égalitaires*, le rapport aidant est variable et suppose la capacité de la professionnelle de jouer des rôles multiples. Or, l'étude a déjà montré que la compétence de la professionnelle est aussi fonction du contexte qui contraint sa liberté. Elle n'a pas toujours la possibilité de répondre au mandat qui émerge des clientes plutôt qu'à celui qui s'impose de l'extérieur (voir chap. 6), ni celle d'utiliser ses compétences plutôt que de s'ajuster à une pratique du *faire pareil* (voir 7.2.3). Or, cette liberté est essentielle pour que chaque fois, elle puisse créer avec la cliente les conditions requises à son propre parcours d'*empowerment*.

*Moi j'invente à mesure que j'ai une femme devant moi, c'est ça qui est le fun, je me laisse inspirer par la femme. Donc, pour moi, ça, c'est de l'empowerment. Me laisser inspirer par la femme qui est là et que je crée un outil, donc je le crée à partir de l'inspiration qu'elle me donne avec ce qu'elle est, ce qu'elle vit. Alors pour moi, c'est à la fois de l'empowerment pour elle et pour moi. Pis là, on est dans la créativité, c'est génial (Prof., temps 2).*

### **8.2.2. Le défi d'accompagner la conscientisation des clientes**

La définition suivante de l'*empowerment* traduit l'exigence reliée au soutien à la conscientisation. Elle consiste à accorder à la cliente le pouvoir de définir elle-même sa réalité, à se centrer sur ce qui est important ou sur ce qui fait problème à ses yeux, puis, à cheminer ensemble vers une compréhension plus globale de sa situation.

*C'est, partir de la réalité de la fille, la valider dans ce qu'elle sent, la valider dans ce qu'elle veut, d'encourager ses actions, les actions qu'elle peut prendre pour réaliser ça. Pis d'ouvrir sur une dimension peut-être un peu plus large que qu'est-ce qu'elle elle aurait vu (Prof., temps 2).*

Le soutien requiert de la professionnelle, l'habileté cognitive de *prise de perspective* (Selman, 1980 dans Lemay, 1990), laquelle suppose de se décentrer pour se mettre du point de vue de l'autre afin de saisir sa compréhension de sa réalité et sa propre définition du problème. On sait que la prise de conscience des difficultés ou *déficit d'empowerment* agit comme moteur de l'action et du changement (Swift et Levin, 1987) mais aussi que les personnes se mobilisent en fonction d'un

*intérêt* ou de ce qui est important pour elles (Alinsky, 1976; LeBossé et Lavallée, 1993). Pour les professionnelles également, le soutien à la conscientisation est généralement compris comme une première étape centrée sur la reconnaissance du *problème* à partir de laquelle, la cliente prendra la responsabilité d'agir pour changer les choses. Les moyens pour soutenir ce processus sont variés. *Il y en a que c'est la confrontation, il y en a que c'est des exercices de réflexion, il y en a que c'est des mises en situation, il y en a que c'est comme tu les projettes dans l'avenir ou bien tu fais un lien avec autre chose* (Prof., temps 2).

Or, le soutien s'avère peu efficace à mobiliser la cliente si la conscientisation consiste à définir le problème de la cliente ou à l'amener à le voir *autrement* qu'elle ne le voit, puis, à faire en sorte qu'elle *s'approprie* cette vision externe.

*La première phase d'empowerment (...) je fais beaucoup d'efforts pour juste les aider à ce qu'elles voient le problème puis qu'elles se l'approprient, qu'elles le voient autrement. Il y en a certaines que c'est difficile de pas rester dans la victimisation (...) il y en a [qui] l'ont vu un petit peu cette partie-là (...) pas suffisamment pour dire qu'elles veulent vraiment changer de quoi* (Prof., temps 2).

Une centration sur la définition du *problème* comme point de départ du processus peut comporter des effets pervers. L'incident suivant illustre la capacité de cette professionnelle de jeter un regard critique sur les conséquences non intentionnelles de son action: la conscientisation des difficultés chez cette cliente renforce plutôt l'image négative qu'elle a d'elle-même et fait obstacle au changement.

*Marie, en ce moment, c'est vraiment difficile avec sa petite fille, ça va pas. Pis je le sais que c'est dû à des prises de conscience qu'elle a faites, qu'on a faites, qu'on a travaillées et je sais pas, je suis pas la seule dans son entourage là, (...) mais il y a des mots des fois qu'elle me nommait, je me disais, ah tiens ça, ça me ressemble. Ce petit mot-là. C'est des prises de conscience qu'elle réalise à quel point elle peut être rushante des fois avec sa fille, pis j'ai l'impression que quand elle se voit faire ça, des fois plutôt que d'avoir l'effet de dire, okay là je me contrôle ou je me donne des moyens, mettons à la place d'aller chercher ma fille absolument à 4h00 le soir, je vais prendre une heure pour moi et je vais aller la chercher après pour être plus disponible, elle va aller la chercher, tu vas voir la petite qui la suit 5 pieds en arrière. Elle qui chiale en avant, grouille-toi. Pis t'arrive pas. Là elle va monter en haut, elle va se sentir cheap, elle va retourner ça contre sa fille. Mais elle a quand même fait la prise de conscience, parce qu'avant, elle se sentait même pas coupable de ça. Fait que là je me dis, effet pervers de l'intervention* (Prof., temps 2).

L'incident montre aussi la capacité de la professionnelle de reconnaître la force structurante de son discours. Cette force se révèle facilement si elle reste consciente de l'influence qu'elle exerce

sur les clientes. *Là un moment donné elle revient de l'école (...) et elle me dit, hey j'ai une réussite à te raconter. Là tu fais, regarde le vocabulaire d'intervenante toi. J'ai dit, c'est quoi (Prof., temps 2).*

Le soutien à l'*empowerment* exige de reconnaître son pouvoir *conscientisant* et de savoir de prendre une distance par rapport à ses propres valeurs ou celles de son milieu. La professionnelle doit parfois mener une lutte intérieure pour conserver cette ouverture à la vision et à la demande de la cliente et pour ne pas se laisser déterminer par les valeurs dominantes du contexte, comme en témoigne cette professionnelle. Elle raconte qu'elle questionne la cliente pour connaître ce qu'elle veut changer dans sa vie...

*Comme femme, c'est quoi un aspect qui la dérange et qu'elle aimerait changer et tout ça: la première affaire mettons qu'elle te sort c'est son poids. Là tu fais, okay. Ouille. (...) Moi la première affaire qui me vient en tête dans ce temps-là c'est, ah my God, si l'équipe voyait ça. Tu sais, parce que tu dis, on est un organisme d'intervention féministe, si [une telle] apprend qu'on est en train de travailler sur le poids, je pense qu'elle va trouver ça intéressant, en autant qu'on utilise le guide (...) Obsession de la Minceur. L'idée c'est pas de l'aider à se trouver des trucs pour maigrir, c'est de l'aider à passer par-dessus. Mais je peux-tu travailler avec son objectif à elle ? Elle a pas envie actuellement de passer par-dessus tous les stéréotypes sociaux que les magazines et la publicité nous imposent là (Prof., temps 2).*

Depuis une perspective structurelle axée sur une visée de transformation sociale, le soutien à la conscientisation ne peut faire l'économie d'examiner les dimensions collectives des problèmes. Cet objectif est aussi au cœur de la vision féministe qui prévaut dans l'équipe. *Un des objectifs de l'approche féministe, des façons de faire, d'amener les femmes à prendre conscience qu'elles ont pas le problème, le problème c'est un problème de société, pis elles sont touchées par ça (Prof., temps 1).* À son tour, la professionnelle concernée dans la situation, reconnaît l'importance de considérer ces dimensions sociales, mais aussi celle de respecter le rythme des clientes en regard de cette prise de conscience.

*[L'empowerment] Ça ramène au collectif. Ça décentre. Pour moi là, c'est ben important de décentrer (...) de sur la personne tout le temps, (...) comme étant la seule et unique responsable de son sort, pis d'oublier qu'il y a une trawley de monde en avant d'elle, qu'il y a comme un héritage familial, collectif, social, ça je trouve ça ben ben l'fun. T'es pas toute seule là-dedans. Comme on est ensemble, pis t'as ta réalité à toi, t'es un individu mais t'es un individu dans un milieu. Ça je trouve que c'est la grande force pour moi de l'empowerment. Pis l'idée du processus. Moi j'aime ça qu'on prenne en considération qu'il y a des étapes pour arriver quelque part. Pis, on peux-tu juste respecter le rythme un peu là (Prof., temps 1).*

La professionnelle, compétente à lire la situation d'une façon globale, doit d'abord être capable de se centrer sur la réalité individuelle de la cliente.

*On peut avoir une vision globale, générale, sociale, (...) mais si tu es pas capable d'aller te mettre à la base, où est-ce qu'elle est la femme, elle individuellement, dans sa façon de voir, de vivre, de percevoir, de réagir, tu peux pas l'aider. Fait que c'est ça, c'est être capable d'avoir une vision large, de voir les problèmes des femmes, le problème de société, mais quand on les aborde, il faut les aborder comme si c'était un problème individuel (Prof., temps 1).*

L'animation du processus de conscientisation requiert une forme de questionnement capable de stimuler la réflexion autonome de la cliente.

*Mettons qu'une personne, elle reconnaît un malaise en dedans d'elle, d'où il vient ce malaise-là ? Il vient tu juste de moi, (...) il vient tu de la société, il vient tu de mon milieu familial, il y a différentes sphères que tu peux regarder et d'essayer de voir, est-ce qu'il vient d'un peu tout ça ? (Prof., temps 2).*

L'objectif est de créer un pont entre deux réalités, l'une, individuelle et l'autre, collective.

*Mais on peut pas faire ça tout de suite au début, tout le temps. Mais c'est un objectif à atteindre. (...) Quand tu manques d'argent, quand tu manques de temps, tu manques d'énergie, quand tu es épuisée, quand tu es dépassée par tout là, tout ce que tu veux, c'est je vais m'asseoir ici, je vais attendre. Il y a comme un espèce de pont à créer entre les deux, pis il faut accepter que des fois ça prend le temps (Prof., temps 1).*

La professionnelle est alors appelée à partager ses compétences et sa propre lecture afin de créer chez la cliente une petite ouverture à comprendre sa situation dans une perspective plus large.

*Il se fait comme une petite ouverture pis, juste de nommer, tu sais (...) quand elle parlait mettons du poids, le fait d'en parler de ça et d'ouvrir sur quelque chose de plus large que, tu le vois-tu (...) qu'il y a une pression sociale qui est associée à ça, pis peu importe ta décision, il y a ça. Mais juste de l'amener à voir ça. Pis je le sais pas pantoute ce que j'ai semé en disant ça. Je le sais pas si un moment donné elle va y repenser et qu'elle va s'écoeurer de faire des régimes et qu'elle va dire, de la marde j'en fais plus, pis, je me prends comme je suis, pis tant pis pour le reste (Prof., temps 2).*

Or, la professionnelle concernée dans la situation, rappelle que l'objectif prioritaire aux yeux de la cliente était de perdre du poids et qu'après, lorsque sa réalité lui pèsera moins, elle sera mieux en mesure de regarder le rôle des facteurs sociaux sur son choix. Son intervention témoigne de sa conscience des forces idéologiques en jeu et de son souci d'accompagner le processus de conscientisation plutôt que de l'imposer. Cet ajustement à l'autre consiste ici à ne pas évacuer la dimension individuelle du problème au profit d'une conscientisation centrée sur sa dimension



sociale. Le défi est de susciter chez l'autre un questionnement lui permettant d'élargir sa compréhension de sa situation, sans par ailleurs lui imposer une vision du problème et, par conséquent, une solution au changement. Cet incident contraste avec le suivant qui met plutôt à jour le risque de production de conséquences non intentionnelles lorsque la conscientisation s'impose aux clientes.

*Une expérience contrastée: les effets pervers de la conscientisation imposée*

Dans l'autre site (comparé), l'équipe fait appel à une personne-ressource externe (du Front commun des assistés sociaux) pour animer le volet *citoyenneté* du programme. L'une des activités vise la prise de conscience collective des clientes en regard de leurs conditions de vie et de la dimension *sociale* de leurs problèmes de pauvreté. La démarche vise à diminuer la culpabilisation des femmes en prenant conscience de l'influence de la socialisation sur leur comportement, définie comme *un processus par lequel un enfant intériorise les divers éléments de sa culture valeurs, normes, codes symboliques, règles de conduite) et s'intègre à la vie sociale* (Programme d'intervention, Site comparé, 2000)

Que s'est-il passé? On constate que la majorité des clientes réagit fortement à cette personne qui les définit de l'extérieur. *Ah ça là, ça été l'enfer. (...) tu sais, on voulait pas se faire dire qu'on était ci pis qu'on était ça (...) Elle nous écrivait des affaires là, au tableau là des, qu'on était une minorité* (France, temps 2, Site comparé). Les témoignages suivants des clientes révèlent les effets du pouvoir conscientisant de la personne-ressource. Se voir imposer une vision extérieure de leur situation et de ce qu'elles sont, génère chez des clientes le sentiment d'être étiquetées, de la colère et du découragement.

*Je l'ai haïe ben raide elle, c'est pas compliqué là (...) c'était vraiment écrasant là, il y avait une pyramide là, pis elle nous expliquait que nous autres on était en bas de la pyramide, pis qu'on était écrasées par la pyramide, pis que les hommes sont en haut, les grosses compagnies sont en haut. Découragée là, ben découragée (...) Pis là, elle s'en vient me dire là, que l'Aide Sociale pis le Chômage là, je suis étiquetée parce que je suis monoparentale. Ça veut dire que je suis quasiment comme eh, je me sentais comme un pauvre noir là qui arrivait d'Afrique là, pis que tout de suite là, les préjugés là. Je me sentais comme dans Racine, c'est pas compliqué là. J'ai dit coudonc eh, j'ai dit, j'ai pas grand chance de m'en sortir dans la vie moi à part de me trouver un chum qui a de l'argent là (Claudie, temps 2, Site comparé).*

*Ils nous ont donné un dessin sur la, sur une pyramide, que nous autres ont était ici, mais, que pour le gouvernement on devrait être toujours là, pour soutenir tout ce qu'il fait. Hey, je pense que tout le monde après que elle a fini, tout le monde était comme, ah c'est vrai, qu'est-ce qu'on fait. On va aller à l'école, mais on va rester toujours là. Tu comprends (...) Rien appris, mais juste découragée. La façon de voir les choses (Suzie, temps 2, Site comparé).*

L'analyse montre que cette forme de soutien axé sur la conscientisation et l'émancipation des clientes contribue plutôt à produire l'effet inverse. L'image qu'on projette d'elles s'avère fort dissonante à leurs yeux d'autant plus qu'elles travaillent, dans le cadre du projet, à développer un sentiment de pouvoir sur leur situation.

*Ce cours-là, c'était comme on l'a eu comme, en plein milieu du programme pis eh, c'est comme si elle m'avait faite reculer, elle là, au début là. J'ai pas du tout, du tout, du tout aimé. (...) Ah, moi là, j'en ai braillé, il y a une journée là, j'ai braillé toute la journée. (...) On avait travaillé tellement fort à essayer de se remonter (Suzie, temps 2, Site comparé).*

La professionnelle raconte aussi que cette cliente sort de l'échange avec l'impression qu'il serait impossible de s'en sortir. Devant les effets produits, les professionnelles décident de revoir la situation vécue. *Nous en avons discuté en groupe pour essayer de faire la part des choses. Il est ressorti qu'il serait préférable d'axer sur les ressources disponibles qui nous aideraient à nous en sortir (Prof., fiche de suivi, Site comparé).*

On constate cependant que deux clientes ont apprécié certaines informations reçues, bien qu'elles reconnaissent le climat controversé et les effets de l'échange sur la majorité.

*[L'activité] Ça ça été ben controversé. Moi, j'ai aimé ça (...) C'est sûr, c'était poignant là de voir comment qu'on, comment qu'on est traité là, quand t'es sur l'Aide Sociale, pis tout ça là, les magouilles qu'il y a là. Moi, je trouve que ça m'a éclairée là (...) elle nous en a amené des moyens, comment se défendre pis, c'est quoi nos droits (...) (Diane, temps 2, Site comparé).*

*J'ai trouvé qu'il y avait des choses intéressantes à aller chercher. Eh, disons que ça tourné un peu politique pas mal là. (...) J'ai senti qu'il y avait du monde qui décrochait là pis, tu sais, tu le sens quand que le noyau il décroche là. (...) Moi, j'ai trouvé qu'il y avait certaines affaires intéressantes, il y a d'autres affaires que bon, c'est pas nécessaire (Carole, temps 2, Site comparé).*

L'activité revêt un caractère plutôt politique. *Certaines participantes ont trouvé les ateliers trop politisés et les propos trop radicaux. On leur a dit que les femmes monoparentales prestataires de la sécurité du revenu vivent plus de discriminations parce que: société patriarcale (Prof, fiche de suivi, Site comparé).* Elle suscite plutôt la révolte en vue de stimuler la revendication.

*Ben, c'était pas pantoute les droits, c'était ben plus eh, politique (...) C'était féministe pis, j'ai, j'ai, c'était politique. (...) Pis elle a faite venir eh, elle est allée chercher une fille là, féministe là, pis envoie les pancartes dans les rues pis eh, c'était, non, j'ai pas aimé ça pantoute. Je l'ai, je l'ai pas aimée du tout, du tout, ce volet-là (Claudie, temps 2, Site comparé).*

*C'est une vraie féministe ça, pis oublie ça, elle nous mindait ben raide contre le gouvernement (...) ah hey les grosses affaires, les manifestations pis ayoyoyoye. Ça avait pas de bon sens. (...) Tu sais, nous autres on aurait aimé mieux, mieux connaître nos droits. (...) Tu sais des, des choses normales là (...) Pas nous enrager de même après le gouvernement là (France, temps 2, Site comparé).*

Cette démarche, pourtant bien intentionnée depuis une perspective structurelle de l'*empowerment* centrée sur la conscientisation et l'action collective, invite à réfléchir à l'utilisation d'un pouvoir conscientisant ou évaluateur qui consiste à *créer l'Autre* (Foucault dans Rossiter *et al.*, 1998), ou à définir sa réalité et à le figer dans une catégorie sociale. L'expérience indique l'importance de développer une conscience d'un tel pouvoir et d'avoir le courage d'examiner son rôle dans la production des effets pervers de son action.

### 8.2.3. Soutenir l'action: quand le *faire-pour* s'impose

La pratique axée sur l'*empowerment* ne fournit pas de solutions uniques aux problèmes d'accompagnement, puisque les personnes, leurs besoins et les contextes sont variables. Le soutien exige, à chaque fois, d'évaluer avec l'autre, d'où il part et où il va, puis d'évaluer la pertinence, dans chaque situation, de *laisser-faire*, de *faire-avec* ou de *faire-pour*. Les multiples parcours requis pour l'*empowerment* de chacun, requièrent l'adaptabilité des professionnels et de leurs systèmes.

Il existe un paradoxe entre deux principes simultanément invoqués par certains tenants de l'*empowerment* dans le contexte à l'étude: *partir de la cliente* d'une part, mais *ne pas faire à sa place*, d'autre part. Or... si partir de la réalité d'une cliente impliquait de *faire-pour* ?

*On nous avait dit aussi que par rapport à l'empowerment, c'était de partir des femmes. (...) c'était aussi de vraiment travailler à ne pas faire les choses pour les femmes. C'était ça l'empowerment. Mais comme je disais, dans l'empowerment il faut considérer qui tu prends au départ et comment tu amènes les gens vers l'autonomie. C'est ça je pense qui a été comme peut-être mal évalué au départ. Alors moi, c'est sûr que j'avais tendance à vouloir plus accompagner les femmes, je pense pas que je suis la seule non plus dans les intervenantes, mais je vais parler de moi (PROF., temps 2).*

Le récit suivant de la professionnelle illustre une expérience d'accompagnement qui consiste à *faire-pour*, dans la situation difficile où une cliente transige avec son agente d'aide sociale. Il met en relief la compétence de la professionnelle à s'ajuster à la réalité de la cliente et du contexte social où s'inscrit leur rapport. Dans la situation elle est capable de reconnaître les systèmes de

*Extrait d'entrevue de groupe (Professionnelles de la première équipe, 2001, Site principal)*

*Un moment donné, j'étais en intervention avec une fille et là un moment donné je fais, là, je suis écoeurée de ton bureau d'aide sociale, ça fait 12 téléphones qu'elle fait, ça marche pas. Je prends le téléphone, pis je l'appelle son agente d'Aide Sociale. Parce qu'elle en a pas de pouvoir en dedans d'elle. Je le sais. (...)*

*Je téléphone en sachant tout à fait que la fille ça va peut-être faire vivre un sentiment d'impuissance, parce que elle, ça fait un mois qu'elle essaie d'avoir ses papiers qu'il faut pour avoir son chèque d'Aide Sociale. Elle a essayé, fait des téléphones, s'est engueulée avec du monde pour essayer de retracer l'ex-conjoint, l'ex-patron qui est con pis qui veut pas lui remettre son truc parce qu'il est occupé à travailler à deux places, son agente d'Aide Sociale qui est bête, et je peux en témoigner, comme ses deux pieds. Moi je me tanne, je décroche le téléphone, allo je suis une telle, je suis l'intervenante d'une telle, je veux savoir qu'est-ce qui se passe. J'appelle l'intervenante, j'appelle l'ancien boss, je fais des téléphones pour que ça débloque, pour qu'elle aie son chèque parce qu'elle a plus d'argent, elle est dans la pauvreté. Elle a 250\$ pour vivre par mois avec un bébé naissant. Impensable là. Fait que moi, un moment donné, je me dis que ça a plus d'allure. Je dis je vais les faire les téléphones, pis on fera un debriefing après, tant pis là, ce qui compte c'est qu'elle mange.*

*Je fais ça. J'en reparle avec. Comme prévu, elle est en Maudit parce que, ça se peut tu, toi tu prends le téléphone, pis en une heure c'est réglé, pis moi ça prend un mois. Ben oui. Là on parle de structure sociale pis on parle de comment ça marche. Peut-être pas sur le coup, mais un moment donné, dans d'autres rencontres, ça aussi je veux dire j'ai 3 ans pour en parler avec là, j'ai dit je vais revenir là-dessus. Mais là, j'étais comme, ben regarde là, tu vas avoir tes sous, c'est ça qui compte, pour l'instant là. On va aller chercher ton pouvoir mais ça, c'est comme là, il faut que tu manges, priorité no. 1. (...). L'agent de l'Aide Sociale, je lui ai dit un moment donné, comment ça se fait que moi j'appelle pis que j'ai des réponses, pis qu'elle elle téléphone ça fait un mois, pis que tout ce qu'elle a c'est des raccrochages au nez ?*

*(...) En réunion, moi j'étais fière de mon intervention parce que j'avais agi pis j'avais fait de quoi pour que ça bouge. Ben, je me suis fait dire, c'est pas ça qu'on avait convenu. Pis, ben non, c'est pas ça qu'on avait convenu, Maudite mardo, il faut que j'attende combien de temps, il faut que j'attende qu'elle soit à 80 livres pour agir. Que le bébé... (...) Parce que la semaine d'avant je l'avais amené en réunion d'équipe, pis on en avait parlé. Là on s'était dit je sais plus quoi, mais qui était pas ça. Pis que je devais faire autrement mais lors de cette réunion-là, quand j'ai vu la fille, je me suis dit, là on bouge. C'est moi qui l'a dans mon bureau, c'est moi qui voit à quel point elle est désespérée pis qu'il y a pu rien qui marche.*

*[Une autre professionnelle] Là ce qui a été questionné c'était, oui mais ça, c'est pas de l'empowerment ça, tu l'as fait à sa place, tu l'as pris en charge.*

*(...) tu sais il y a un bout où je me dis, il me semble que j'ai fait les bonnes choses, j'ai fait des super bonnes interventions, même si c'était pas ça qu'on avait prévu. Je trouve que c'est intelligent moi de temps en temps de dire, ben vite on se revire sur un 10 cents pis on fait d'autre chose, parce que là ça ne va pas. Pis moi, je me dis, on peut tu juste arriver pis être profondément humains. Moi mon intention à moi, c'était comme de la prendre dans mes bras 2 minutes, pis dire, okay, là t'as assez forcé.*

*[Une Autre professionnelle] On peut avancer une fois qu'on a de l'aide de même on peut avancer dans la vie.*

*C'est ça. Tu sais c'est comme quelqu'un qui pleure des fois, tu le prends dans tes bras, juste c'est quoi tu fais quand tu prends quelqu'un dans tes bras, c'est comme si tu disais, repose-toi sur moi 2 minutes. Ça va faire du bien. Moi je voulais juste faire ça. Je le sais qu'après, fais-toi en pas elle a 50,000 autres occasions pour se reprendre en main dans la vie là. Là, c'était comme juste de dire, okay, on fait quelque chose, on te donne un break. Quand tu vas avoir tes sous, ça va partir mieux. J'ai vécu ça là, comme si j'avais plus le droit d'être humaine. Ça m'a fait assez chier.*

pouvoir en jeu et de mettre ses ressources au service de la cliente en utilisant le pouvoir lié à son statut professionnel. Une première analyse de cet incident a montré que l'action de la professionnelle suscite la controverse au sein du rapport CO<->P. Elle est dénoncée depuis une vision *d'empowerment-résultat* centrée sur l'autonomie, mais aussi parce que l'initiative de la professionnelle enfreint la règle du consensus dans un contexte de gestion dominé par la culture participative (voir 6.4.2.3).

Le récit plus détaillé de l'incident est analysé ici sous un angle différent. On constate que la professionnelle fait preuve d'une pleine conscience de l'urgence de la situation de la cliente, des enjeux de pouvoir des conséquences non intentionnelles possibles du faire-pour sur le processus d'*empowerment* de la cliente. Face à cette jeune mère préoccupée à assurer sa survie et celle de son nouveau-né, elle décide d'user de son statut pour agir sur la situation. Cette expérience ouvre, pour la professionnelle comme pour la cliente, sur une reconnaissance concrète et tangible de leur *différence* et des inégalités sociales qui existent. Dans cette situation, le *faire-pour* de la professionnelle constitue-t-il un obstacle à la prise de pouvoir de la cliente ?

L'*empowerment* suppose de considérer la compétence des personnes à agir elles-mêmes pour contribuer au changement social. Certains changements requièrent des actions collectives. Quel est le rôle respectif des individus, clientes et professionnelles, et des collectifs dans ce changement social ? L'action individuelle de la professionnelle témoigne de sa responsabilité face à la cliente et de son engagement à contribuer à son niveau, au changement social. Son rapport avec la cliente s'inscrit dans une perspective d'*empowerment* si l'on convient avec Simon (1994) que l'alliance P<->C suppose sur un *sentiment d'urgence partagé* en regard des problèmes auxquels la cliente est confrontée et un *engagement conjoint* dans la résolution des problèmes. Dans cette situation, le laisser-faire, au nom d'un principe d'autonomie, supposerait d'occulter différentes réalités: 1) la vulnérabilité de la cliente et l'urgence de sa situation, 2) son droit à l'aide et 3) l'obligation de la professionnelle de l'offrir, 4) les inégalités de pouvoir entre les acteurs et les systèmes en jeu, et enfin 5) le pouvoir lié au statut de la professionnelle.

L'incident montre la nécessité d'évaluer la pertinence, dans certaines conditions, de *faire-pour*. À l'instar du processus d'*empowerment*, le processus d'accompagnement doit s'ajuster en fonction de la réalité des clientes, des situations et des contextes. Les professionnelles et leur système d'intervention portent la responsabilité de co-évaluer avec les clientes le soutien requis et de mesurer les conséquences de leurs décisions sur le processus d'autonomie des personnes vulnérables à qui ils donnent des services. L'*empowerment* suppose de conjuguer le droit à

l'autonomie et le droit à l'aide. L'approche s'implante dans des contextes bien réels et suppose une pleine reconnaissance des obstacles à la prise de pouvoir des personnes (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995).

Selon cette professionnelle, l'abus de pouvoir résulte souvent d'une négation du pouvoir. Le pouvoir professionnel requiert le développement d'une conscience de ce pouvoir, laquelle conduit à assumer son rôle d'autorité et à prendre la responsabilité des conséquences de son action.

*[Avoir du pouvoir comme intervenante...] C'est d'être ce que je suis à 100% et d'assumer mon rôle et de reconnaître que j'ai un rôle aussi d'autorité. Ça veut pas dire abuser et surtout les femmes on a tellement (...) peur du mot autorité. Mais quand on nie qu'on a un rôle d'autorité, ben on nie à partir de ce moment-là, on rentre dans l'abus de pouvoir. (...) Pour moi se donner du pouvoir, c'est vraiment c'est être ce que je suis et prendre la responsabilité. (...) Je veux être responsable de ce que je suis et consciemment. Je veux être consciente de mes gestes et faits, c'est vraiment ça (Prof., temps 1).*

#### **8.2.4. Soutenir la prise de pouvoir au sein du rapport P<->C**

On a vu l'importance de considérer le pouvoir de la cliente de co-décider du soutien qui lui convient, et on constaté aussi, que le rapport P<->C est rarement envisagé comme une cible pour la prise de pouvoir des clientes ou pour le changement social. Cette section porte sur une expérience de rapport dyadique P<->C vécue dans le site principal. L'analyse montre les exigences de transformation auxquelles la professionnelle est confrontée lorsqu'elle veut inclure la prise de pouvoir individuelle de la cliente sur l'intervention qui la concerne. L'incident illustre comment, dans des conditions difficiles, la professionnelle réussit à réduire le déséquilibre structurel du rapport P<->C en laissant la cliente définir son rôle. On a vu déjà l'issue de l'histoire qui montre cependant les limites du pouvoir individuel des acteurs de définir leur propre rapport (voir 7.2.3.1).

Le récit de la professionnelle met en relief les effets productifs de son action sur l'*empowerment* de la cliente. Essentiellement, l'action consiste à: 1) apprivoiser la cliente dans un contexte de rupture de lien d'avec l'ancienne professionnelle ayant quitté l'équipe et d'opposition générale de la cliente face à l'équipe, 2) favoriser la prise de pouvoir de la cliente sur l'intervention individuelle qui la concerne, 3) rétablir un lien de collaboration et 4) favoriser la mobilisation de la cliente au sein du rapport. L'expérience contribue à transformer graduellement la perception qu'a la cliente du rapport P<->C: la vision du rapport de contrôle laisse place à celle d'un rapport aidant. Voyons de plus près les actions déployées par la professionnelle et leurs conséquences sur la structuration de leur rapport.

D'emblée, la professionnelle est d'abord attentive à la réalité vécue par la cliente et à l'expression de son pouvoir. *Elle ça faisait partie de une qui a été bien écorchée du changement, que j'ai dû peut-être voir 3 fois [en huit mois] (...) elle était pas venue (...) boycotté. (...).* Elle est capable d'accueillir l'expression négative du pouvoir de la cliente et d'en comprendre la signification en fonction de son histoire et du contexte (réglementation, restructuration de l'équipe). *Elle avait déjà beaucoup de colère. Colère de tout ce qui s'était passé avant, d'avoir pas été accueillie ou être tombée dans les craques de changement d'intervenante.* L'intervention consiste d'abord à faire un mouvement personnalisé vers la cliente pour susciter sa mobilisation. Ce geste quoique non suffisant, fait une différence pour la cliente. *Elle a dit, c'est pas contre toi mais, puis même tu as l'air gentille. (...) Au téléphone tu m'as laissé des messages pour que je prenne rendez-vous avec toi. C'est accueillant, ça me donne le goût mais, non* (Prof., temps 2).

La professionnelle saisit le moment où la cliente se présente en rencontre de suivi obligatoire pour échanger avec elle sur la réalité vécue au sein du rapport P<->C.

*Qu'est-ce qui fait que tu viens pas me voir (...), fait que j'avais ouvert avec elle (...) quand elle est avec moi, c'est pas si rébarbatif son affaire, c'est ce qu'elle est, c'est difficile s'ouvrir, elle reste avec sa colère, fait que je l'ouvre. Je l'ouvre le mieux que je peux dans le sens, okay, j'accepte qu'elle ait pas le goût de s'ouvrir puis que déjà, regarde, j'ouvre les portes* (Prof., temps 2).

L'ouverture créée permet à la cliente de nommer sa colère en regard des événements passés et d'affirmer sa décision. La professionnelle accueille et accepte la définition du rapport vécu par la cliente (contrôle-conformité); elle ne veut pas s'ouvrir ni créer un lien avec la professionnelle, mais accepte de se conformer au règlement et de venir, pour éviter les conséquences.

*Elle a dit, c'est pas contre toi mais, puis, même tu as l'air gentille (...) C'est comme, je reste encore fâchée de tout ça, puis j'ai pas le goût de me rouvrir à nouveau. Fait que là, elle le nomme. Je ne me sens pas mal à l'aise avec toi, j'ai comme pas le goût de rouvrir, de créer un contact, mais il faut que je vienne parce que j'ai à venir une fois par mois. Fait que je pense qu'elle s'est organisée dans l'horaire de pas avoir trop d'avis, elle en saute un* (Prof., temps 2).

À son tour, la professionnelle clarifie l'obligation minimale qui encadre l'exercice de son pouvoir dans le contexte du projet. *Je dis, moi ma job, je vérifie si tout va bien, si tout est correct. Tes finances ça va-tu, ton gars ça va-tu.* Or, elle reste disponible pour saisir toute opportunité lui permettant d'offrir de l'aide et de jouer davantage son rôle de soutien. *Pour moi, j'essaie d'être encore, malgré sa difficulté, je reste encore ouverte à tout ce qu'elle est, puis si oui, avec ce qu'elle me dit, il y a des petites pistes, des petits conseils, des petits trucs, je les apporte.* Ce faisant, elle

reconnaît à la cliente le pouvoir de décider elle-même de l'aide qu'elle prend. Elle accepte de jouer le rôle *technique* attendu d'elle.

*Il y a des fois où, bon okay, j'ai fait le tour. Dans le fond, j'ai fait ma job de venir te voir, c'est correct, je t'ai dit mes affaires. (...) Elle avait pris un peu des trucs, comme les Prêts et Bourses, comment tu peux t'organiser, des choses comme ça, c'était technique, ce qu'elle avait pris (Prof., temps 2).*

Cet accompagnement a des effets sur la prise de pouvoir de la cliente sur l'intervention et sur la structuration du rapport P<->C. L'histoire indique qu'avec le temps, le lien de confiance se tisse tranquillement. La cliente ouvre sur ses vulnérabilités et formule une première demande d'aide à laquelle la professionnelle répond.

*[Un mois plus tard], elle prend son rendez-vous, on se voit, un beau contact, elle me le dit, elle me le nomme, je vais pas bien, je me sens déprimée ces temps-ci. (...) J'ai [la cliente] osé avouer que je suis pas forte (...) On ouvre sur plein de possibilités, on regarde qu'est-ce qui peut la rendre déprimée, trouver des solutions, se donner des moyens concrets par rapport à son gars qu'elle se sentait débordée, les finances. Fait qu'à plein de niveaux, (...) vraiment on a trouvé des solutions (...) Elle là, ça c'était clair, cette fois-là, c'était un temps où cette femme-là, il fallait que tu l'aides à revoir sa position par rapport à sa situation, parce qu'elle se sentait déprimée pour certaines choses, puis en même temps, c'est la vision qu'elle avait sur elle-même, puis sur la vie (Prof., temps 2).*

Suite à cette expérience, la cliente souhaite avoir une rencontre supplémentaire. La professionnelle est disponible à ajuster l'intensité de l'intervention en fonction de la requête de la cliente et de la revoir dans un plus court délai.

*Puis là, elle a vraiment fini la rencontre et elle m'ai dit, j'aimerais ça qu'on se revoie à nouveau dans ce mois-ci. Elle ouvre là. Et le lendemain (...) elle m'a dit clairement, ça m'a fait du bien de te parler, je me sens déjà mieux qu'hier. On dirait que de te le dire, de t'en parler, c'est déjà moins pire, je me sens déjà moins déprimée (...) Alors, tu prends un autre rendez-vous (...) en fonction de son horaire, de son temps qu'elle a de besoin, puis à sa date (Prof., temps 2).*

Cette requête d'aide témoigne d'une mobilisation accrue de la cliente au sein de son rapport avec la professionnelle et du regard nouveau qu'elle porte sur son rôle. Alors que la professionnelle était confinée à jouer un rôle de contrôle, elle est désormais sollicitée à jouer un rôle d'aide. Cette évolution qui consiste à passer d'un rapport de contrôle-conformité à un rapport d'aide tient en grande partie à la capacité de la professionnelle: 1) de créer de nouvelles interactions capables de faire place à l'exercice du pouvoir de la cliente sur l'intervention et 2) de se transformer continuellement en fonction de cette prise de pouvoir. L'intervention efficace est ajustée au *contexte*, à la situation particulière de la cliente ainsi qu'à la signification que revêt pour elle le



rapport P<->C. La professionnelle réussit à faire face au conflit de la relation, à reconnaître le droit de la cliente de définir son rôle, le rapport qui lui convient et l'aide qu'elle prend. Or, le pouvoir respectif des acteurs (professionnelle et cliente) à structurer leur propre rapport est fonction de leurs caractéristiques, de leurs *droits* et *obligations* mais aussi de la marge de manœuvre dont ils disposent, soit, fonction des *conditions* de leur rapport.

La suite de cette histoire (voir 7.2.3.1) montre que la professionnelle doit envoyer un avis (sanction) à la cliente qui a oublié le rendez-vous. On sait qu'avec la deuxième équipe et la rigidification des règlements internes, le cadre d'intervention uniformise les conditions structurelles du rapport dyadique et restreint l'autonomie de la professionnelle. Par conséquent, malgré le besoin d'approvisionnement et la fragilité du lien construit, la professionnelle ne peut téléphoner à la cliente pour lui rappeler sa rencontre et l'inviter à venir alors que le bureau se situe à quelques pas de chez elle. L'analyse avait alors montré les conséquences non intentionnelles de l'action de la professionnelle, contrainte par les forces collectives en jeu (décision d'équipe): le lien se rompt, la cliente se referme à nouveau et le rapport se restructure sous un mode contrôle-conformité.

La volonté et la capacité individuelle de la professionnelle ne suffisent pas à l'*empowerment* de la cliente sur l'intervention et à la transformation de leur rapport social. L'analyse suivante met en relief certaines conditions du système d'action direct (équipe) favorables à l'*empowerment* collectif des clientes sur l'intervention.

### **8.3. La prise de pouvoir collective des clientes sur l'intervention, à quelles conditions ?**

Dans les deux sites d'implantation du projet (site principal et site comparé), le rapport collectif P<->C se structure dans un contexte formel d'activités de groupe. Or, les expériences produisent des effets contrastés. Au site principal, les clientes ont, en général, le sentiment de ne pas avoir de pouvoir sur l'intervention collective qui les concerne. Or, celles du site comparé sont généralement satisfaites de leur rapport collectif avec les professionnelles.

Rappelons qu'au site principal, le soutien à l'*empowerment* collectif emprunte surtout la voie structurelle et l'équipe décide unilatéralement de l'intervention collective à privilégier. L'étude a montré que cette intervention conduit, notamment, à l'abus de droit et à une prise de pouvoir caduque, tant de la part du collectif de clientes que de l'équipe (voir 5.4). Au site comparé, le développement de l'*empowerment* collectif emprunte plutôt la voie du dialogue entre les

professionnelles et les clientes et celle de la négociation en regard des décisions portant sur l'intervention.

Cette section porte sur 1) l'analyse d'un incident collectif contrasté, vécu au site comparé, et 2) certaines conditions de ce site qui rendent possible, pour les professionnelles et les clientes, la prise de décision partagée en regard de l'intervention qui les concerne. On constate que plusieurs conditions favorables à l'action des professionnelles du site comparé, contrastent avec les conditions qui font obstacle à celle des professionnelles du site principal. L'analyse intersite permet de valider certains grands constats concernant les conditions requises à une pratique d'*empowerment*.

### **8.3.1. Intention d'empowerment collectif, *décision partagée* et transformation des rapports P<->C**

L'incident suivant illustre une démarche d'*empowerment* collectif *accompagnée* par les professionnelles, plutôt qu'*imposée*. L'analyse du processus et des résultats de l'expérience est abordée sous deux angles: 1) celui de leur prise de pouvoir collective sur l'intervention qui s'adresse à elles et 2) celui de leur prise de pouvoir individuelle sur certains aspects de leur vie personnelle. L'analyse sous l'angle du pouvoir au sein du rapport P<->C montre que le processus de conscientisation collective conduit à une *négociation* et à une prise de décision partagée qui modifie l'intervention et transforme le rapport P<->C. Cette expérience sera ensuite comparée à celle du site principal entourant un exercice de démocratie imposé (voir 5.2).

Les professionnelles du site comparé ont construit un programme d'activités structurées, échelonné sur vingt semaines. Ce programme en quatre volets, vise à développer, chez les clientes, des connaissances et d'habiletés en regard de chacune des quatre grandes sphères de vie (femme, mère, travailleuse, citoyenne). Le premier volet porte sur le développement personnel des clientes et aborde leur réalité vécue en tant que *femme*. L'intérêt des clientes pour les ateliers du *Bloc personnel* est manifeste et on constate que ce volet du programme constitue un important facteur associé aux effets d'*empowerment* trouvés en regard de leur vie personnelle.

Au cours de ce volet, dès les premières semaines, les professionnelles animent des ateliers portant sur la vie de couple et les rapports amoureux. De façon générale, les échanges visent à développer leur conscience de la dimension collective de leurs problèmes, soit à reconnaître que leur comportement individuel de *victimisation* est l'effet d'un processus de *socialisation* (Programme d'intervention, Site comparé, 2000)

Les professionnelles constatent que ce thème suscite l'intérêt des clientes. *La vie affective, la vie de couple, ça remuait les femmes c'était épouvantable, mais elle participaient en Maudit. C'est comme des choses qui préoccupent les femmes* (Prof, juillet 2000, Site comparé). On sait que la mise en place de contextes d'échange entre personnes vivant une réalité semblable, est une condition favorable au développement d'un processus d'*empowerment* collectif. La démarche vécue par les clientes passe par les premières étapes du processus mis de l'avant par Breton (1999a). L'activité de groupe, orientée dans une perspective d'*empowerment*, constitue un contexte pour exercer leur pouvoir de définir elles-mêmes leur réalité amoureuse et d'être entendues. Ici, la conscientisation n'est pas imposée, elle est accompagnée: en nommant leur propre réalité, les clientes se définissent elles-mêmes, individuellement et comme groupe. Devant le constat d'une réalité commune, elles développent une *conscience sociale* qui consiste à réaliser qu'elles ne sont pas les seules à vivre des difficultés; une démarche qui répond du même coup au besoin de se reconnaître en tant que personne *normale* (voir 8.1.5).

*C'est pas évident de faire des changements dans nos vies, c'est vraiment pas évident, pis à partir des prises de conscience, ils en font là, ça amène quelque chose là, ça change (...) là ils sont plus toutes seules, il y a un groupe (...) là, j'ai de la place pour parler, j'ai de la place pour me dire, pis je sais que je suis pas folle, là je le sais* (Prof., juin 1999, Site comparé).

Ce partage du vécu met en relief les compétences des clientes à agir pour changer leur situation, les actions des unes ont un effet d'entraînement et créent une sorte de synergie.

*La solidarité dans le groupe, les liens qui se créent dans le groupe c'est fort, c'est vraiment fort. (...) de voir des situations similaires chez les autres pis de voir comment toi, ah t'as communiqué avec ton chum, je devrais peut-être essayer, ça a ben marché, t'sais échange de trucs entre les femmes, l'entraide, la motivation chez ça vient des femmes, ça vient toute des femmes (...) de voir qu'ils sont dans l'action, aussi ils sont beaucoup valorisés parce qu'ils disent aux autres ben je suis en mouvement, je fais quelque chose* (Prof., juin 1999, Site comparé).

Les professionnelles aident les clientes à cheminer vers le développement d'une *conscience collective* qui consiste à reconnaître que leurs problèmes sont fonction de certaines conditions à la fois personnelles (histoire de rapports familiaux), interpersonnelles (échanges avec le conjoint) et structurelles (pauvreté et dépendance économique, inégalités salariales homme-femme, etc.). Dans certains cas, un tel échange peut évoluer vers le développement d'une *conscience politique* et le développement d'actions concrètes dirigées vers le social (Breton, 1999aa); par exemple une action en vue de changer des structures qui génèrent les inégalités hommes-femmes.

L'apport théorique des professionnelles vise à nourrir cette dimension du processus. Or, elles sont rapidement confrontées aux réactions des clientes face aux connaissances transmises.

*Certaines femmes n'ont pas compris l'essence de l'activité. Elles se sont nourries du mythe amoureux au lieu de remettre en question leur socialisation dans un système patriarcal. (...) Les mythes et la vie de couple: les femmes vivaient beaucoup de résistance face à ces activités - les croyances qui hypothèquent ma vie de couple me confrontent avec mes rêves de Cendrillon (Prof., fiche de suivi, Site comparé).*

Néanmoins, l'échange collectif suscite un engouement tel que les clientes demandent de prolonger les échanges au-delà du temps prévu pour ce thème dans le cadre du programme. La démarche prend des proportions inattendues et confrontent les professionnelles qui se questionnent sur le sens qu'elle revêt pour les clientes, sur leur rôle dans le contexte et sur les conséquences de leur décision éventuelle sur la réalisation du programme. L'expérience et la requête confrontent à l'urgence des femmes de se raconter et à la nécessité de modifier leur approche plutôt académique.

*T'sais on arrive avec comme notre théorie là de... donc, c'est quoi la vie de couple, c'est quoi le changement, bon. Nous autres on arrive, on a préparé des ateliers-là, on a écrit des affaires, on a sorti des... les six clefs de çï, pis les huit défis de ça, là t'sais, hein. Alors on arrive, pis on présente ça, il faut les écouter hein. Moi j'ai appris à écouter (...) C'est sûr que c'est ça qui a tout changé dans le programme là, c'est le vécu des femmes, de dire ben c'est pas académique, cette affaire-là là, ça fait qu'on a tout le temps été entre les thématiques d'apprentissage des thèmes, mais aussi le vécu qui ont le plus... en tout cas la ligne entre croissance personnelle pis thérapie là c'est... c'est mince. Ça fait qu'il fallait pas trop verser vers la thérapie mais en même temps, il fallait qu'il y ait un lieu pour se dire. Pis si on laissait pas ce lieu-là pour se dire, c'était comme dénué de sens à un moment donné, je trouvais là, on trouvait t'sais. Ils ont tellement une urgence de se raconter pis de se rendre compte que elle, elle vit la même chose, pis on vient du même milieu, pis ah, je suis pas folle pis... (Prof., juin 1999, Site comparé).*

L'expérience soulève, chez les professionnelles, la crainte de ne pas être en mesure de faire face à cette situation d'allure plus thérapeutique, faute d'expérience et de compétences à accompagner une telle démarche de conscientisation collective. La décision de prolonger les ateliers implique donc une prise de risque pour elles. De plus, la décision n'est pas sans conséquences sur la programmation et les attentes de résultats. Accorder davantage de temps pour ce thème suppose d'abandonner d'autres activités ou volets jugés importants. Les professionnelles sont confrontées à une double préoccupation: 1) transmettre un contenu pour que les clientes apprennent ou 2) respecter leur choix de se raconter elles-mêmes comme voie d'apprentissage.

*Je me sens un peu à côté de la track quand je leur donne du contenu (exposé). Elles ont plutôt le goût de parler de ce qu'elles vivent (difficulté avec leur chum). J'accepte de leur laisser la place, de prendre du retard dans mes activités. Je pense*

*qu'il faut respecter leurs besoins. Par contre, il faut en retirer quelque chose (Prof., fiche de suivi, Site comparé).*

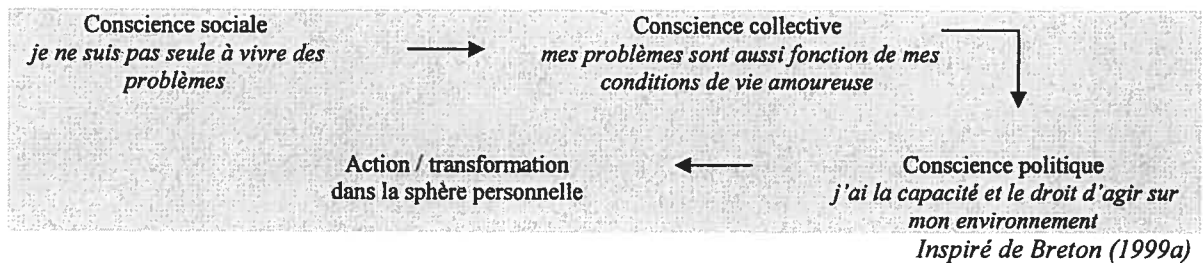
On constate qu'au terme de l'expérience, *les participantes ont fait plusieurs prises de conscience qui les amènent à faire de nouveaux choix, à transformer ces choix en décisions pour ensuite poser des gestes concrets, notamment dans la sphère de vie amoureuse:*

*Affirmer ses besoins; Établir ses limites; Négocier les termes de la relation; Mettre fin à une relation de couple; Déposer une plainte aux autorités policières et maintenir la plainte; Réaliser des démarches pour annuler le droit de garde du parent, etc. (Rapport bilan des intervenantes, juin 2000, p. 29, Site comparé).*

Le processus de conscientisation collective conduit à des actions de transformation dans leur vie personnelle (voir Figure 36ci-dessous). Les professionnelles réalisent que *l'intensité des actions est variable* selon le *cheminement personnel* de chacune. Ainsi, certaines sont *prêtes à faire de grands changements* tandis que *d'autres réalisent de plus petites actions, étant pour elles de grandes victoires* (Bilan des intervenantes, juin 2000, p. 27, Site comparé).

*Tu sais, une femme qui dit, eh, comme première victoire, que, elle a été capable de dire à son chum qu'elle voulait pas hier soir faire l'amour avec, parce que, quand elle fait l'amour avec, elle a l'impression qu'il la viole, qu'il la brutalise (...) pis, elle a dit non. Elle là, elle dit que c'est sa victoire. Moi, je dis tabarouette, wow. Tu sais, c'est ça. C'est pas rien ça. (Coord., 2000, Site comparé).*

Figure 36. Conscientisation individuelle et collective et prise de pouvoir individuelle



Ce constat pourrait nous amener à conclure à une simple démarche d'*empowerment* psychologique ou individuelle puisque le processus de conscientisation en regard de la vie amoureuse, ne conduit les clientes à agir que dans la sphère personnelle. Or, l'analyse, abordée sous l'angle du pouvoir au sein du rapport P<->C, montre que l'expérience constitue une forme d'*empowerment* collectif des clientes. En effet, les clientes se sont rapidement appropriées la démarche proposée. Bien que leur prise de pouvoir collective (requête) confronte les professionnelles, ces dernières leur permettent de développer un pouvoir accru dans leur rapport avec elles. Tout au long du programme, plusieurs ateliers sont *annulés, retardés* ou *modifiés* devant

le constat récurrent des professionnelles: *il est important de suivre le rythme des femmes du groupe* (Prof., fiche de suivi, Site comparé). Professionnelles et clientes deviennent dès lors des partenaires pour co-contrôler un aspect de l'intervention. Les professionnelles reconnaissent que les actions suivantes ont contribué à *modifier la relation de pouvoir* entre elles et les clientes.

*Établir des règles de fonctionnement en groupe; Écouter et entendre les insatisfactions des femmes-participantes; Laisser les femmes-participantes choisir les thèmes qu'elles veulent aborder (sondage); Négocier les différentes modalités face aux volets du programme (Rapport bilan, Site comparé, juin 2000, p. 24).*

Les clientes ont en général le sentiment de vivre un rapport égalitaire avec les professionnelles, comme en témoigne celle-ci.

*Elles se sont pas mis sur un piédestal, pis on sentait pas que c'était eux autres les professeurs puis nous autres les élèves. On se sentait vraiment toutes à la même longueur d'ondes. (...) Pour moi, c'est ça l'égalité c'est que tu contes quelque chose pis elles sont là pour t'écouter pis elles viennent pas en arrière pis dire ben là eh, tu sais, écoute (...) Fait que pour nous autres on avait l'impression de conter quelque chose, pis se sentir comme tellement importantes que, wow (Dominique, temps 2, Site comparé).*

Une telle expérience de rapport collectif P<->C exige des professionnelles: 1) une ouverture à considérer ce qui est important du point de vue des clientes, soit l'évaluation qu'elles font elles-mêmes de leurs besoins et intérêts en regard de la programmation, 2) la capacité de faire face au conflit et enfin, 3) la capacité de faire face à leur insécurité et de prendre le risque d'*explorer* avec les clientes en mettant en commun leurs compétences.

C'est d'abord le mouvement de remise en question, de conscientisation et de transformation des professionnelles qui rend possible la prise de pouvoir des clientes dans leur rapport avec elles. Partir de la réalité des clientes, de leur volonté de changement et emprunter avec elles le parcours qu'elles choisissent pour l'*empowerment*, implique de réviser son *idéal d'empowerment* ou de modifier sa vision du changement.

*Je me rends compte que j'ai comme un idéal, okay, et la marche est tellement haute entre mon idéal de vie où il y a l'autonomie, où il y a la prise en charge et ce que vivent les femmes, c'est que je me demande tout le temps est-ce que c'est, est-ce qu'on est en empowerment (...), je suis comme en dissonance de dire le pouvoir, oui, mais elles, t'sais, c'est des petits pouvoirs, il faut toujours que je me dise c'est des petits pouvoirs, elles ont des petits pouvoirs. (...) Ça fait que oui, j'ai une compréhension de l'empowerment, mais il faut toujours que je me détache de comme l'idéal (Prof., juin 1999, Site comparé).*

L'expérience de rencontre et de dialogue véritable avec les clientes a provoqué des changements chez les deux professionnelles. Pour celle-ci, elle ouvre sur une conscientisation accrue de sa différence et sur la nécessité d'ajuster sa vision de l'*empowerment* à la réalité de ces clientes.

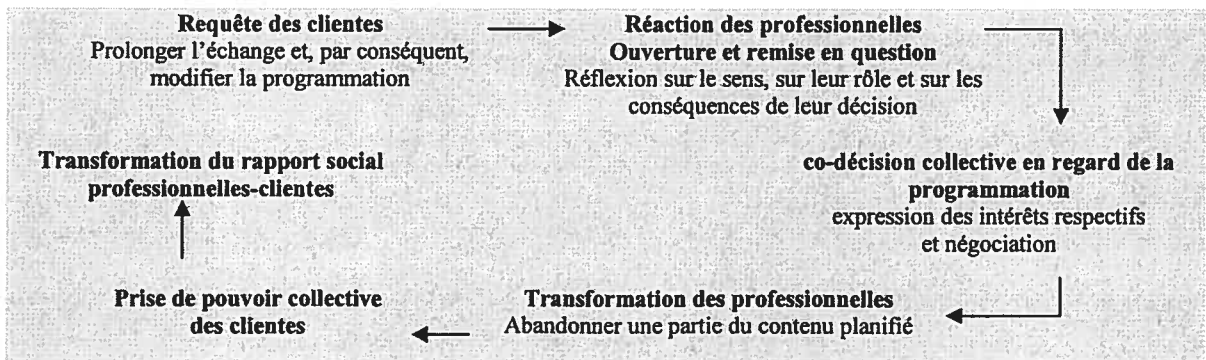
*Quand je sors d'un atelier là, c'est tellement confrontant, nos visions sont tellement différentes. Moi je viens d'un milieu privilégié et j'apprends à connaître. T'sais, j'ai lu ça moi dans les livres là, ces affaires-là, mais là, c'est des femmes que j'aime, c'est des femmes avec qui je vis tous les jours, pis là, je reçois leurs souffrances. Je trouve ça dur là, t'sais de dire, aïe, mais ils en font des petits pas, mais en même temps c'est, c'est tellement séparé, je suis en ajustement, je te dirais que je suis en ajustement de.. du vécu de ces femmes-là (Prof., juin 1999, Site comparé).*

L'autre professionnelle élargit sa vision des problèmes pour y inclure désormais leur dimension individuelle et réalise qu'une centration exclusive sur les causes sociales et structurelles peut contribuer, paradoxalement, à nourrir la victimisation.

*C'est tellement dur, c'est tellement dur qu'est-ce qu'elles vivent ces femmes-là, c'est épouvantable. J'ai compris, parce que avant [le projet], j'étais plus, okay, les problèmes sont social. (...) Les causes sont sociales. Hey là, wow là. Socialisation, oui d'une part. Mais là, j'ai vu que il y a des femmes qui ont des compétences, pis il y en a d'autres qui en ont pas. A différents niveaux (...) Okay, on va slaquer un peu là, avec le social là (...) si t'as un côté pervers tu finis je pense, en tout cas, on peut tomber dans la victimisation. Parce qu'on blâme la société de tous les maux mais on a nous autres aussi à faire des pas personnels. Ça, ça a beaucoup, ça c'est bon, c'est excellent que ça l'aie fait ça. C'est un bon mouvement. (...) Je comprends mieux (...) Il y a l'aspect personnel, comment j'acquiers des choses ou pas, comment je vois le monde, avec quoi je suis partie. (...) Il y a pas juste la société (Prof., juillet 2000, Site comparé).*

C'est donc la rencontre véritable avec l'autre et la capacité de le rejoindre dans sa différence qui crée chez la professionnelle un déséquilibre transformateur (voir Figure 37 ci-dessous).

Figure 37. Intention d'*empowerment* collectif et transformation du rapport P<->C



Or, les caractéristiques des professionnelles ne suffisent pas. On constate qu'au site comparé, contrairement au site principal, les conditions structurelles des rapports P<->C: 1) permettent un soutien intense et continu et 2) le programme d'intervention crée des contextes de dialogue centrés sur le partage de leurs expériences mutuelles (voir 8.3.2). Par conséquent, l'expérience vécue au sein du rapport collectif P<->C et ses effets de transformation sur le système d'intervention, contraste avec celle du site principal, analysée, notamment à travers l'incident entourant l'exercice de démocratie imposé. Le tableau suivant compare les deux incidents collectifs (voir Tableau 19 ci-dessous). Dans les deux cas, on constate que: 1) les professionnelles visent le développement de l'*empowerment* mais empruntent des parcours différents et 2) la requête collective des clientes diverge des intentions éducatives ou conscientisantes des professionnelles.

Dans la mesure où la relation entre les professionnelles et les clientes est reconnue comme un rapport social, celui-ci doit être considéré comme un espace pour la prise de pouvoir collective des clientes ou comme une cible de transformation sociale, puisque ce pouvoir collectif modifie le rapport social des clientes aux institutions. Or, cette transformation sociale requiert la mise en place de conditions favorables à l'action des professionnelles. La comparaison intersite suivante en fait émerger quelques-unes, plus significatives eu égard aux constats qui émergent des analyses précédentes.

Tableau 19. Deux incidents collectifs contrastés. Comparaison intersite

<b>Incident (Site principal)</b> <b>Exercice de démocratie imposé</b>		<b>Incident (Site comparé)</b> <b>Ateliers de conscientisation sur la vie amoureuse</b>
<b>Une même intention éducative: promouvoir l'empowerment collectif</b>		
Voie structurelle Centration sur l'action/ décision	<b>Parcours / processus privilégié</b>	Voie communicationnelle Centration sur la conscientisation
Requête des clientes: changer le contenu proposé par les professionnelles	<b>Divergences de vision</b>	Requêtes des clientes: Prolonger l'échange sur le contenu proposé
Unilatérales Centration sur l'apprentissage requis à pour le parcours d' <i>empowerment</i> collectif privilégié	<b>Stratégies décisionnelles</b>	de collaboration Centration sur la prise de pouvoir des clientes à partir de leurs intérêts
Pouvoir de l'équipe	<b>Pouvoir exercé</b>	Pouvoir de l'équipe et des clientes
Statu quo de la démarche planifiée Ajustement des clientes	<b>Conséquences</b>	Transformation de la démarche planifiée Ajustement des professionnelles
<i>Statu quo</i> du rapport social P<->C	<b>Changement social</b>	Transformation du rapport social P<->C



### 8.3.2. Des conditions contrastées pour l'action des professionnelles

L'analyse du *contexte* de l'action et des *caractéristiques* des professionnelles dans ce site, montre les exigences et conditions requises à cette prise de pouvoir et à la transformation du rapport collectif P<->C. Bien que les équipes soient confrontées à des défis d'implantation plus ou moins semblables, certaines conditions contrastent davantage avec celles trouvées à Site principal en ce qui a trait: 1) à l'appropriation et à la traduction du cadre de référence en programme d'intervention, 2) aux conditions structurelles des rapports P<->C, 3) au mode de gestion et aux rapports CO<->P, 4) aux caractéristiques de l'équipe et des professionnelles et 5) aux conditions de soutien et de réflexivité en regard de la pratique d'*empowerment*.

L'implantation de ce projet novateur confronte les équipes des deux sites à quelques défis similaires: 1) s'intégrer à un groupe de partenaires, former une nouvelle équipe, traduire le cadre de référence en opérations concrètes, recruter et sélectionner les clientes, implanter et animer un volet d'intervention individuel et collectif, participer à la recherche, etc. Or, à certains égards, l'ampleur du défi est moindre pour l'équipe du site comparé: 1) le groupe de partenaires est moins grand (12 au lieu de 17 acteurs) et la structure de partenariat moins complexe (un comité formel au lieu de trois), 2) l'équipe n'est pas entièrement nouvelle, deux membres sur trois ont déjà travaillé ensemble au sein de l'organisme, 3) l'organisme est déjà bien implanté dans le milieu et le projet ne requiert pas le développement d'un volet habitation, 4) la coordination de l'intervention et celle du partenariat ou du projet sont confiées à deux personnes distinctes, 5) le processus de sélection est moins lourd en raison du nombre de candidates à recruter (15 au lieu de 30) et du processus décisionnel (les professionnelles ne réfèrent pas à un comité externe). En contre partie, nous le verrons, contrairement au site principal, les professionnelles du site comparé développent un programme d'intervention qui exige d'elles une présence quotidienne et continue auprès des clientes. De plus, leur participation à la recherche est beaucoup plus exigeante du fait qu'elles doivent rédiger des fiches de suivi hebdomadaires pour rendre compte de leur expérience.

#### 8.3.2.1. Appropriation et traduction du cadre de référence en modèle de pratique

Rappelons que les équipes des deux sites disposent du même cadre de référence théorique pour définir leur intervention. L'étude a montré que l'équipe du site principal, laissée à elle-même, ne définit aucun programme structuré d'activités au cours de la première année. Ce résultat est tributaire du conflit au sein du rapport CO<->P entourant le rôle des professionnelles dans la

conception et l'animation de ce programme, et de l'imposition d'un modèle de pratique connu (voir 6.3.1). Or, au site comparé, la conception du programme est confiée aux professionnelles, supervisées par un membre délégué du comité de partenaires.

*Ben, il y a eu, euh, un inventaire de la littérature, c'est des filles [professionnelles] qui arrivaient avec un bagage au niveau du travail social, au niveau de l'orientation professionnelle (...) Pis, elles ont comme jumelé leur lecture, pis elles ont défini, d'après les 4 sphères de vie, avec les thèmes. (...) C'est [un partenaire] qui a été comme la personne ressource là, qui a encadré si tu veux toute l'élaboration du programme, pendant les 16 semaines (Coord., 2000, Site comparé).*

Cet encadrement respecte l'esprit du cadre de référence; il prend en compte le point de vue et les requêtes des professionnelles en regard de la conception, de la réalisation et des ajustements requis au programme.

*C'est sûr que par le biais de (la représentante), tsé, on sent qu'on est respectée! Quand on fait une demande là, on sent pas qu'elle est comme l'autorité là qui va toute décider là, tsé, elle prend en considération ce qu'on apporte. C'est sûr qu'elle a des contraintes (...) Mais tsé, ça été fait respectueusement, pis nous autres, on comprend là (Prof., temps 2, Site comparé).*

On constate donc que la marge de manœuvre laissée à l'équipe pour définir les paramètres d'une intervention cohérente avec le cadre de référence, a été utilisée différemment dans les deux sites. Alors que le *flou* du cadre de référence est vu comme une *contrainte* et dénoncé par l'équipe du site principal, il constitue plutôt une *ressource* pour les professionnelles du site comparé qui créent et mettent elles-mêmes en oeuvre l'intervention.

### 8.3.2.2. Conditions structurelles des rapports P<->C

Dans les deux sites, l'intervention en soutien à l'*empowerment* implique un accompagnement tant individuel que de groupe. Or, les rapports collectifs P<->C se structurent différemment. Au site principal, l'intervention située dans un complexe résidentiel promettait d'offrir plus d'opportunités pour le développement de ces rapports et de l'*empowerment* collectif. Or, on constate qu'au site comparé, le cadre d'intervention offre davantage un soutien intensif et continu, vu les conditions structurelles des rapports (temps, lieu) et la fonction des activités collectives (voir

Tableau 20 en page 509). Mentionnons que ces conditions sont connues, *a priori*, des clientes du site comparé alors qu'elles sont imposées, *a posteriori*, aux clientes du site principal.

Tableau 20. Les conditions de l'intervention. Comparaison intersite

	Site principal	Site comparé
<b>Ressources théoriques</b>	<b>Un même cadre de référence théorique sur l'empowerment</b>	
<b>Pouvoir des professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conflit au sein du rapport CO&lt;-&gt;P quant au rôle/pouvoir des professionnelles en regard de la conception du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le rapport CO&lt;-&gt;P octroie aux professionnelles l'autonomie de concevoir l'intervention</li> </ul>
<b>Programme d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absence de programme structuré</li> <li>➤ Un modèle de pratique domine: centration sur des structures collectives formelles: comités de travail et rencontres de groupe obligatoires (RGO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création d'un modèle consonant avec le cadre de référence: un programme structuré d'activités obligatoires visant à développer des habiletés dans les quatre sphères</li> </ul>
<b>Règles de participation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les professionnelles décident <i>a posteriori</i> de rendre obligatoire la participation aux rencontres de groupe (RGO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les clientes savent <i>a priori</i> qu'elles s'engagent à participer à un programme d'activités collectives</li> </ul>
<b>Cadre temporel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temps formels de rapports collectifs directs: 2 à 3 heures / mois</li> <li>➤ Temps formel de rapports dyadiques: 1 heure / mois (ou plus au besoin)</li> <li>➤ Peu de frottements quotidiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temps formels de rapports collectifs directs: quatre jours (24 heures) / semaine</li> <li>➤ Temps formels de rapports dyadiques: 1 heure / semaine</li> <li>➤ Rapports quotidiens intensifs et continus</li> </ul>
<b>Fonction du soutien collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centration sur les problèmes de gestion dans la ressource, le développement d'habiletés de communication en vue de l'<i>empowerment</i> collectif, de connaissances sur les ressources du milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centration sur le développement de connaissances et le partage de vécu dans les quatre sphères de vie (femmes, mère, étudiante, citoyenne)</li> </ul>

### 8.3.2.3. Mode de gestion, rôle d'interface de la coordination et rapports CO<->P

L'analyse intersite montre des différences importantes concernant le mode de gestion (voir Tableau 21 en page 517). Alors que celui du site principal est participatif, multiplie les tâches des professionnelles et contribue au contrôle de leur action (voir 6.4), celui du site comparé est traditionnel, centre les professionnelles sur leur mandat premier et leur octroie une autonomie d'agir en regard de l'intervention.

D'emblée, on constate que le contexte d'hétérogénéité du partenariat est aussi parfois vu par la coordination de l'équipe du site comparé comme une *contrainte* à l'intervention: il génère les mêmes effets de confusion et d'incertitude en regard de l'intervention à privilégier.

*De pas trop savoir où est-ce qu'on s'en allait un bon bout de temps, tu sais. Qu'est-ce qu'on attendait de nous, ce qu'on voulait. Les pressions de l'extérieur aussi, les attentes là d'un paquet de monde qui était peut-être un peu différentes. (...) Ça nous a fait tergiverser, se poser 300, 000 questions, reculer, avancer, on va attendre, on aurait dû faire ça, okay, on va faire ça (Coord., Site comparé).*

À l'instar des partenaires du site principal, ceux du site comparé ont des visions divergentes de l'*empowerment*, polarisées, globalement, autour de l'*empowerment-résultat* ou de l'*empowerment-processus*. Les professionnelles témoignent des conséquences de ces divergences.<sup>28</sup>

*En l'absence d'une vision commune des partenaires vis-à-vis des différents éléments du projet (profil des participantes, nature de l'intervention et application de l'approche, attentes de résultats, etc.), les intervenantes étaient fréquemment placées dans des situations de double contrainte (recevoir des communications divergentes d'un partenaire à l'autre ainsi que des messages contradictoires). Le niveau d'inconfort fût parfois très élevé chez l'équipe pendant la réalisation du programme (Rapport bilan des intervenantes, Site comparé, 2000, p. 5).*

Cette équipe fait également face à la pression de réussir et à la crainte du jugement.

*C'était beaucoup de monde qui s'occupait de beaucoup d'affaires à plusieurs niveaux. Fait que j'avais vraiment l'impression qu'on avait plusieurs paires de lunettes, pis des petites jumelles, pis des grosses jumelles plus importantes, tu sais. J'ai, probablement que [les deux professionnelles] et moi, on a vécu beaucoup de sentiments, la peur du jugement ou la peur de, eh, oui, la peur du jugement, la peur de décevoir (Coord., Site comparé).*

Or, plusieurs facteurs favorables contribuent à diminuer la confusion et la pression générées par les conditions du contexte partenarial: 1) le rôle d'interface joué par la coordination, 2) un rapport CO<->P caractérisé par le soutien et l'autonomie d'agir, 3) un programme agissant comme ligne directrice pour l'intervention, et enfin, 4) la possibilité des professionnelles de transformer leur approche pour répondre d'abord au mandat émergeant des clientes.

D'une part, la coordination du site comparé joue différemment son rôle d'interface. Par exemple, à l'instar des professionnelles du site principal, celles du site comparé font face au *manque de temps* et à l'*essoufflement* dans ce contexte d'implantation. Or, la coordination du site comparé ne priorise pas le temps consacré au partenariat et la représentation extérieure. Elle soutient la requête des professionnelles à l'effet de se retirer du comité de partenaires, vu leur sentiment de confusion devant les requêtes multiples des partenaires et leur volonté de consacrer leur temps à la conception du programme ou à l'animation qui requiert d'elles une présence continue auprès des clientes.

*Au début, on était assez exaspérées du comité là (...) quand on a soumis (...) nos objectifs tout ça là, nous sommes allées au comité (...) ah ça là, ça là, moi j'ai trouvé ça pénible (...) chacun a sa vision de l'intervention hein!? (rire) (...) ça fait*

---

<sup>28</sup> On constate, au terme de l'expérience des professionnelles plutôt porteuses d'une vision de l'*empowerment-processus*, que les évaluations des partenaires en regard de leur travail et de leurs compétences sont également controversées. Il en résulte qu'elles ne sont pas retenues pour l'implantation d'un projet ultérieur dans ce site.

*que un disait quelque chose, fallait changer, réajuster euh... ça là...ouf (...) Pis là, fallait rajouter des choses, fallait changer les documents... en tout cas, si on avait eu à assister au comité à toutes les fois là, ça ça aurait été dur (...) ça, ça nous bouscule beaucoup beaucoup. (...) Y a des fois qu'ils auraient peut-être aimé qu'on aille présenter les choses. Mais on a comme convenu que (la coordonnatrice) était capable de le faire ou (la représentante) était capable de le présenter là, au comité, que notre présence était pas requise (Prof., temps 1, Site comparé)*

D'autre part, contrairement aux professionnelles de la première équipe (du site principal) qui déplorent les exigences et les pressions exercées par la coordination, celles du site comparé ne vivent pas de pression supplémentaire au sein du rapport CO<->P. *C'est supportant là (...) c'est pas: ben là où est-ce que vous êtes rendues là... vous avancez pas ben ben vite là* (Prof., temps 1, Site comparé). La pression générée par des attentes multiples des partenaires apparaît mieux filtrée ou contrôlée par cette coordination.

L'appui de la coordination du site comparé se manifeste concrètement par le rôle de pont qu'elle joue auprès des partenaires afin de faire valoir les besoins des professionnelles et trouver des solutions pour améliorer les conditions de leur action. Ce rôle de *traductrice* de leur réalité, contraste fortement avec la *loi du silence* qui prévaut au sein de l'équipe du site principal dominée par une culture participative qui emprisonne dans un *Nous* d'équipe (voir 6.5.2.2).

*Elle, elle nous donne des nouvelles du comité. (...) Elle vient prendre des nouvelles, comment ça va, où est-ce que vous en êtes, elle prend soin de nous autres. (...) [Elle] est à l'écoute de nos besoins. Son intérêt, on le voit, son intérêt à ce qu'on soit bien nous dans notre travail. (...) [Elle] ramasse nos besoins, pis elle l'amène au comité. (...) Pis au comité, bon, il y a des solutions qui sont proposées. (...) Là, elle revient avec ça, nous parle de ces solutions-là, ils vous conviennent tu ? (...) C'est vraiment [elle] là, le pont. (...) Je sens beaucoup un souci pour nous rendre la vie plus facile, pour nous alléger les tâches (Prof., juin 1999, Site comparé).*

Ce souci constant de la coordination a des impacts directs tant sur la qualité des rapports entre les professionnelles que sur celle de leurs rapports avec les clientes.

*Ça favorise la vie de groupe, dans le sens que je sens que mes besoins sont écoutés, sont amenés au projet, on me ramène l'information, je vis pas de frustrations qui pourraient paraître à quelque part avec les femmes ou avec [l'autre professionnelle]. Ça fait qu'en étant dans un milieu où est-ce que tu te sens écoutée, pis aussi qu'on fait des actions, qu'on pose, qu'on prend des décisions pour nous faciliter la vie, mon Dieu, c'est encourageant ça, et c'est facilitant parce que tu restes pas pris avec (Prof., juin 1999, Site comparé).*

Le rapport CO<->P est qualifié d'*égalitaire*, caractérisé par l'accueil des requêtes des professionnelles, la reconnaissance de leur jugement et la préoccupation partagée de trouver des réponses aux besoins exprimés.

*Je dirais qu'on a un type de rapport égalitaire, c'est à dire que, ben elle est pas là pour nous dire, tse, tse, c'est pas bien correct. On discute avec elle, j'ai un questionnement, j'ai une demande, je vais lui en parler, pis vraiment je sens que (...) elle essaie de comprendre ma situation pis vraiment là, elle a une bonne estime là de mon jugement (...) tsé elle regarde comme la faisabilité de ça là. (...) Je sens que j'ai la place pour dire ce que j'ai de besoin, ce que je veux, (...) tsé, c'est un rapport égalitaire dans le sens, euh bon, que si c'est quelque chose qui est faisable, je vais vous aider, si c'est pas faisable, ben on va regarder d'autres alternatives (Prof., avril 1999, Site comparé).*

Une autre différence a trait à la disponibilité de la coordination dans ce contexte d'implantation et à sa capacité d'accueillir et de reconnaître les difficultés exprimées par les professionnelles.

*Moi je sens que je peux aller parler à (la coordonnatrice), pis dire, (...) là, j'sus essoufflée, ou... j'en peux plus... je me sens super full incompetente là. (...) Ici on a de la place pour dire ça (...) et on se sent acceptée et appuyée là-dedans. (...) Ça a un impact parce que je ne me sens pas jugée, alors si je vis une insécurité, si je vis une joie, je peux la partager et je sais qu'elle est un support. (...) Elle me dira pas nécessairement quoi faire, mais je sais que, elle va comprendre, que tsé, elle va dire, oueh, ça chauffe hein les filles ! (...) Ça fait ça un impact, c'est motivant, on est comprises (...) C'est ce qui fait qu'on n'a pas sombré ! (Prof., avril 1999, Site comparé).*

*C'était des rapports harmonieux. (...) Je me suis toujours sentie très proches d'elles, tu sais, je leur disais, criez, accrochez-moi (...) même si ma porte est fermée, vous m'appellez. (...) Tu sais, la pire chose que je peux vous dire, c'est pas maintenant, mais dans une heure peux-tu là. (...) J''étais là quand elles avaient besoin de moi. Elles ventilaient, elles ventilaient beaucoup. (...) Je suis pas du genre, tu sais, à faire semblant que tout est beau, tout est beau, pis ça va bien quand c'est dur, c'est dur, pis on le dit, tu sais pis on essaye-tu ensemble de ... (Coord., mars 2000, Site comparé).*

Tant la nature des rapports CO<->P que ses effets sur les professionnelles contrastent. Alors que les premières professionnelles du site principal vivent un sentiment de contrôle et d'aliénation, celles du site comparé ont le sentiment de vivre un rapport égalitaire, apprécient et jugent importante l'*autonomie* dont elles disposent.

*C'est supportant comme relation (...) Mm... très supportant comme relation, pis ça nous permet de garder notre liberté comme... tsé d'organiser certaines choses de cette façon là, tsé ça nous donne la place qu'on a de besoin, tsé l'autonomie c'est important pour travailler (Prof., avril 1999, Site comparé).*

Ces différences ont eu un impact direct sur la marge de manœuvre dont les professionnelles disposent pour agir. Notamment, ce rapport de gestion caractérisé par le soutien plutôt que par le contrôle, a eu des conséquences directes sur la prise de pouvoir des professionnelles en regard de la conception du programme d'intervention. Or, ce programme a eu comme fonction utile de fournir aux professionnelles des points de repère concrets pour guider leur action bien que l'expérience les ait conduit, sous l'influence des clientes, à le transformer tout au long du projet.

#### 8.3.2.4. Caractéristiques de l'équipe et des professionnelles

Les deux professionnelles du site comparé qualifient aussi leur rapport, d'égalitaire, soit, fondé sur la complicité, la complémentarité, le partage de leurs expériences, la confiance mutuelle et le respect de leur autonomie respective.

*Ah mon Dieu! Beaucoup, beaucoup de complicité, de complémentarité, de confiance je pense, parce que moi quand, bon, j'ai eu des bouts durs, je trouve ça dur un atelier, je vois que les filles sont assommées, je dis, ah là, il faut que j'en parle, ça fait que t'sais, on se parle de qu'est-ce qu'on trouve dur, qu'est-ce qui est facile, nos visions du monde, c'est vraiment égalitaire, je sens ça égalitaire avec un lien de confiance très aiguisé (Prof., juin 1999, Site comparé).*

Le fonctionnement au sein des équipes, contraste (voir Tableau 21 en page 517). À Site comparé, les professionnelles prennent certaines décisions à deux; elles ont l'une pour l'autre un rôle consultatif, mais chacune conserve sa propre marge de manœuvre. Cette liberté individuelle contraste avec les contraintes liées à la culture participative qui emprisonne les professionnelles du site principal dans le *consensus-contrôle* et la pratique du *faire pareil* (voir 6.4.2.3 et 7.2.3)

*[Égalitaire] Ça veut dire, bon, on se partage les choses, on regarde les... on regarde nos questionnements ensemble, toi tu vois ça comment, pour élargir notre vision. On, on prend les décisions à deux. Quand ça concerne plus notre atelier, bon ben ça, ça appartient plus à celle qui le monte là, mais par rapport aux filles, qu'est-ce qu'on fait, on se parle des difficultés qu'on vit pis on se donne, on se donne des pistes de solution. C'est vraiment agréable (...) je sais que [l'autre intervenante] c'est une femme superbe, que elle prend pas des décisions sans queue ni tête là, ça fait que ses décisions je les respecte, pis je trouve ça bien. (...) Chacune de notre côté, prendre des décisions, pis on s'en reparle tout le temps pareil (Prof., juin 1999, Site comparé).*

L'hétérogénéité des professionnelles et leur complémentarité a certes enrichi le développement du programme d'intervention. Elles partagent un même *souci pour le bien-être des femmes* et reconnaissent leurs différences: *chacune amène quelque chose dans la relation, notre*

*bagage est différent.* Leur fonctionnement, qui rappelle celui qu'avaient les professionnelles de la première équipe entre elles, s'appuie sur un respect et une acceptation mutuelle de ces différences. *L'ouverture d'esprit de chacune (...) Toi tu penses ça, oui, ça a de l'allure, (...) j'avais pas vu ça de même. T'sais il y a beaucoup de respect, t'sais un souci de vraiment de rester authentique pis d'accepter l'autre où est-ce qu'elle est.* Ces différences sont vécues comme une ressource: *ça fait comme vraiment complémentaire (...) on a développé une vision différente qui amène une richesse.* Elles partagent la même ouverture à apprendre de l'autre. *Notre goût de comprendre la situation, de partager nos visions, l'ouverture, l'ouverture d'esprit. Ah oui (Prof., juin 1999, Site comparé).* Il en résulte une influence réciproque, productive pour le développement de la pratique: *elle m'apporte vraiment un autre éclairage vraiment différent, ça fait que ça change les pratiques (Prof., avril 1999, Site comparé).*

Tant les conditions d'action favorables que la disposition d'ouverture des professionnelles à se remettre en question les ont amenées à développer une attitude de *lâcher prise* par rapport au programme pour tenir compte de la réalité des clientes et se laisser guider par elles.

*Moi, ce que j'ai trouvé contraignant, pis que j'ai été mêlée longtemps c'était que je devais bâtir une programmation selon une intervention d'empowerment, pis j'étais très insécure. Je me disais tout le temps: est-ce que je respecte la base ? (...) Pis là, tout à coup, je lisais qu'on pouvait faire une intervention finalement avec rien de bâti ! ah là! (rire...) j'étais toute mêlée. (...) Le temps faisait que moi je doutais énormément de mes compétences. Je vis des périodes de plus en plus de lâcher prise; de plus en plus, je me dis, c'est correct, on va vivre ce programme là; les femmes vont nous apporter, je changerai mes activités; on parlera pas de ça pantoutte, pis ça va être bien correct! Là, ce qui est important, c'est ce que les femmes ont besoin (Prof., avril 1999, Site comparé).*

### **8.3.2.5. Conditions de soutien et de réflexivité sur la pratique d'empowerment.**

Une autre grande condition contrastée a trait au soutien et à la supervision des professionnelles (voir Tableau 21 en page 517). Alors que les professionnelles du site principal bénéficient de nombreuses formations à l'extérieur sur des thématiques diverses, celles du site comparé ne disposent d'aucune *formation à l'extérieur sur des thèmes précis*, vu les exigences de leur cadre d'intervention: *elles ont pas eu le temps dans un programme aussi serré au niveau de la densité, de l'intensité.* Ces conditions de *développement professionnel* seraient à améliorer, selon la coordination. *Ça serait intéressant d'aller chercher des moments de formation. Eh, ne serait-ce que du temps pour faire de la lecture (Coord., mars 2000, Site comparé).*



En contre partie, l'utilisation que les professionnelles du site comparé font de leurs structures de soutien, convergent vers une réflexion sur la pratique d'*empowerment* et l'ajustement de leur pouvoir au sein des rapports P<->C. Deux contextes formels d'échanges sont orientés en ce sens: 1) la supervision animée par une personne ressource externe et 2) le *Comité de soutien à l'intervention* regroupant les professionnelles et quelques partenaires. Ces deux structures visent à *superviser l'équipe de travail dans le déroulement du projet et stimuler la réflexion, l'analyse et la critique des interventions en regard du pouvoir d'agir* (Rapport bilan, juin 2000, p. 20, Site comparé).

Cet objectif converge avec le soutien attendu par les professionnelles

*Je veux qu'elle (superviseure) me laisse parler. (...) Mais je veux aussi de la confrontation! (...) oueh, t'as fait ça de même toi ? C'est quoi t'es allée chercher là-dedans, hein l'empowerment là-dedans ? (...) Ou tsé, me confronter aussi dans mes pratiques, dire... tu me dis que tu aimerais agir comme ça, mais regarde dans tes actions est-ce que c'est cohérent (...)* (Prof., avril 1999, Site comparé).

Le travail de collaboration entre les professionnelles converge aussi vers une critique mutuelle et une remise en question de leur pratique. Précisons qu'en absence de lutte au sein du rapport CO<->P, ces échanges sont facilités du fait qu'ils ne sont ni contrôlés ni proscrits par la coordination. *On essaye de faire voir à l'autre (rire), t'sais, tu vois, t'as fait telle intervention, ça a aidé, ou telle autre inverse... c'était peut-être trop directif ou, ce que ça a donné. C'est, on s'analyse ensemble là sans, sans jugement, ça aide beaucoup ça aussi* (Prof., juin 1999, Site comparé). L'analyse des situations est régulièrement centrée sur l'écart entre leurs intentions positives et les effets produits. Dans l'exemple suivant, elles remettent en question leur stratégie *directive* face à une cliente qui a décidé de quitter le projet.

*On s'est beaucoup interrogé sur notre aspect d'empowerment là-dedans, on l'a pris plus en main, elle, que de lui laisser le pouvoir là. On a comme analysé ensemble, on a sorti nos intentions positives dans cette situation-là là, mais on en est venu à la conclusion que c'était peut-être pas de l'empowerment* (Prof., juin 1999, Site comparé).

On constate que les échanges contribuent à la réflexivité et au développement de la pratique d'*empowerment*. Le contenu des rencontres formelles varie selon les sites. D'une part, la supervision des professionnelles est centrée sur la pratique d'*empowerment* et non sur les difficultés vécues au sein de l'équipe, comme ce fût le cas au site principal. D'autre part, les échanges au sein du *Comité de soutien à l'intervention* ne sont pas contraints par une règle de confidentialité. Les professionnelles soumettent des problèmes spécifiques d'intervention et, par conséquent, les

solutions trouvées sont mieux ajustées au cas par cas. Ce comité réunissant des partenaires est mis sur pied suite à la requête des professionnelles. En raison de ces conditions favorables, ce contexte de partenariat constitue un atout pour le co-développement d'une pratique d'*empowerment*, contrairement à celui du site principal (voir 7.3.2.5). Le tableau suivant compare les conditions de gestion et de développement personnel des deux sites. Pour le site principal, les données concernant les rapports CO<->P valent pour la première équipe. Nos données sont partielles concernant le point de vue des professionnelles de la deuxième équipe sur la réalité du rapport CO<->P (voir Tableau 21 en page 517).

#### **8.4. Conclusion. La prise de pouvoir des clientes sur l'intervention, à quelles conditions ?**

L'analyse du point de vue des acteurs sur le rapport égalitaire vécu dans le contexte dyadique et celle de quelques incidents dyadiques ou collectifs vécus dans les deux sites, ouvrent sur plusieurs constats en regard des conditions requises pour une intervention en soutien à l'*empowerment* des clientes.

D'emblée, on constate que la structuration d'un rapport égalitaire et aidant renvoie à une recherche d'équilibre entre la nécessaire reconnaissance du *semblable* et du *différent* entre professionnelles et clientes, ce qui implique de:

1. reconnaître le droit à la différence des clientes, et, par conséquent, prendre en compte l'unicité des personnes et offrir un soutien variable
2. favoriser le partage réciproque des réalités personnelles et la découverte de similitudes entre professionnelles et clientes. Cette réciprocité: 1) réduit le déséquilibre lié à la différence des savoirs, 2) rassure la cliente face à sa normalité, 3) donne le droit à la vulnérabilité et crée l'ouverture pour le dire, 4) génère le sentiment d'être vraiment comprise, 5) rehausse la crédibilité accordée à la professionnelle, 6) diminue le risque d'être jugée pour sa différence, 7) suscite, par identification, l'espoir de s'en sortir.
3. reconnaître les différences entre les clientes et les professionnelles, l'asymétrie de leur rapport et ses dimensions utiles du point de vue de la cliente
4. orienter l'intervention dans un objectif conscient et mutuel de prise de pouvoir des clientes sur leur réalité individuelle et collective, incluant une prise de pouvoir sur l'intervention qui les concerne
5. reconnaître, en dépit des vulnérabilités de la cliente, son statut de personne normale.

Tableau 21. Conditions de gestion et de développement professionnel. Comparaison intersite.

	Site principal	Site comparé
<b>Rôle d'interface</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rôle de <i>diffuseur</i> des attentes multiples des partenaires</li> <li>➤ Les effets de la pression sont amplifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rôle de <i>catalyseur</i></li> <li>➤ Rôle de <i>traducteur</i> de la réalité et des requêtes des professionnelles</li> </ul>
<b>Gestion du temps de partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La présence des P au comité des partenaires et dans les autres instances locales est jugée requise (première équipe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La requête des P de se soustraire du comité est acceptée. L'intervention est jugée prioritaire</li> </ul>
<b>Type de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion participative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion traditionnelle et démocratique</li> </ul>
<b>Gestion des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toutes les tâches sont priorisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'intervention est priorisée</li> </ul>
<b>Gestion de l'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingérence dans l'intervention</li> <li>➤ Absence de direction de l'intervention et absence de programmation (première équipe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aucune ingérence dans l'intervention</li> <li>➤ Direction donnée par le programme et ajustements faits en fonction du mandat qui émerge des clientes</li> </ul>
<b>Encadrement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absence de disponibilité auprès des professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grande disponibilité auprès des professionnelles</li> </ul>
<b>Rapport CO&lt;-&gt;P vécu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport de type exigence/ contrôle des P</li> <li>➤ Négation des besoins et requêtes des P pour modifier les conditions de leur action (première équipe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport égalitaire de type soutien/autonomie des P</li> <li>➤ Écoute et accueil des besoins, préoccupation partagée pour ajuster les conditions de l'action, recherche démocratique de solutions</li> </ul>
<b>L'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hétérogénéité (équipe 1) et homogénéité (équipe 2)</li> <li>➤ Prise de décision par consensus pour l'intervention concrète; la décision collective domine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hétérogénéité</li> <li>➤ Consultation et consensus sur les grandes orientations; l'autonomie décisionnelle de chaque professionnelle prévaut</li> </ul>
<b>Supervision d'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avec une personne-ressource externe. Centration principale sur les problèmes au sein du rapport CO&lt;-&gt;P (équipe 1)</li> <li>➤ Pas de supervision externe (équipe 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avec une personne ressource externe. Centration sur le développement pratique d'<i>empowerment</i></li> </ul>
<b>Soutien formel des partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plusieurs Acteurs ayant des champs d'action différents</li> <li>➤ Fréquence trimestrielle sur une année</li> <li>➤ Contrainte de confidentialité imposée par l'équipe</li> <li>➤ Centration sur des problématiques générales</li> <li>➤ Solutions définies en termes de principes généraux d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelques acteurs ayant en commun une expertise en intervention</li> <li>➤ Fréquence bimensuelle sur 4 mois</li> <li>➤ Pas de contraintes de confidentialité</li> <li>➤ Centration sur la résolution de problèmes spécifiques</li> <li>➤ Solutions définies en termes d'actions concrètes ajustées au cas par cas et au contexte</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plusieurs formations extérieures surtout axées sur le développement de connaissances sur des problématiques précises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pas de formations extérieures</li> </ul>
<b>Réflexivité sur la pratique d'empowerment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Échanges entre les P sont contrôlés en contexte de lutte au sein du rapport CO&lt;-&gt;P</li> <li>➤ Aucun contexte formel de soutien n'est centré sur l'évaluation des pratiques des P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Échanges continus entre les deux P</li> <li>➤ Tous les contextes convergent vers un regard critique posé sur l'action des P en vue d'ajuster la pratique</li> </ul>
<b>Effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uniformisation de la pratique</li> <li>➤ Reproduction d'un modèle de pratique connu</li> <li>➤ Statu quo des rapports P&lt;-&gt;C</li> <li>➤ L'équipe renforce sa vision initiale de <i>l'empowerment</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individualisation de la pratique</li> <li>➤ Création d'un modèle consonant avec le cadre de référence</li> <li>➤ Transformation des rapports P&lt;-&gt;C</li> <li>➤ Les P transforment leur vision de <i>l'empowerment</i></li> </ul>

Ces constats indiquent que l'idéal de rapport *égalitaire*, caractérisé par le *partenariat*, ne constitue pas forcément le rapport ajusté aux diverses réalités ou requêtes des clientes. Ainsi, les rapports *asymétriques* peuvent être producteurs d'*empowerment* s'ils sont ajustés à leur *différence* et *consentis*. Le consentement des clientes, et par conséquent, l'influence exercée par la professionnelle, varie en fonction de: 1) la reconnaissance des droits et obligations dans le contexte, 2) le désir d'identification à la professionnelle ou son pouvoir de référence (Raven *et al.*, 1998), 3) la crédibilité accordée au savoir de la professionnelle, 4) la reconnaissance et la *signification* accordée au statut formel de la professionnelle, 5) le besoin d'aide de la cliente et, par conséquent, son besoin de s'associer à la professionnelle.

Les constats issus de l'analyse des stratégies de soutien à l'*empowerment* individuel des clientes, convergent généralement vers leur *prise de décision autonome* en regard des dimensions de leur vie personnelle. Or, devant les personnes vulnérables dont la situation ou le contexte n'autorisent pas une telle autonomie, le défi consiste à reconnaître qu'il existe des parcours multiples pour l'*empowerment*, et, par conséquent, des formes de soutien variables, incluant parfois une aide *encadrante* nécessaire à leur processus d'autonomisation.

On constate que les stratégies de soutien à l'*empowerment* des clientes sur l'intervention comme telle, sont peu envisagées; les décisions portant sur les conditions du rapport P<->C demeurent plus souvent la prérogative des professionnelles. Le pouvoir des clientes sur l'intervention qui s'adresse à elle est rarement considéré comme un cible de transformation sociale et un résultat d'*empowerment*.

Enfin, certaines caractéristiques de l'intervention dans le contexte dyadique sont occultées: 1) l'approche est exclusivement centrée sur la cliente et exclue la mise à contribution des ressources de son réseau naturel (père ou conjoint, famille, amis, etc.) et 2) le soutien est offert exclusivement par des femmes professionnelles, les hommes n'étant pas conviés par l'organisme employeur, à poser leur candidature au sein du projet (site principal). Il existe un paradoxe important entre, d'une part, les approches communautaire et d'*empowerment* véhiculées, et d'autre part, l'intervention très individualisée implantée. L'absence de collaboration avec les conjoints ou pères ainsi que la fermeture à accueillir du personnel masculin, nous apparaît tributaire d'une certaine culture féministe et du manque d'expérience du milieu à inclure ces acteurs comme collaborateurs naturels ou professionnels.

La structuration de rapports variables, axés sur l'*empowerment* des clientes, requiert plusieurs compétences chez les professionnelles, notamment, celle d'être en mesure d'ajuster son idéal d'*empowerment* et sa vision du changement à la réalité et à la volonté des clientes.

1. l'ouverture à partager une réalité personnelle utile au cheminement de la cliente
2. la reconnaissance du caractère social du rapport P<->C et la volonté d'inclure la prise de pouvoir des clientes sur l'intervention comme objectif de transformation sociale
3. des compétences multiples pour jouer différents rôles en fonction des besoins et des parcours d'*empowerment* variables des clientes
4. la reconnaissance de leur pouvoir professionnel et des limites de leurs compétences
5. la capacité de faire face au conflit dans le rapport avec les clientes
6. l'ouverture à la différence et la capacité de se remettre en question
7. l'adaptabilité pour s'ajuster et se transformer pour inclure la prise de pouvoir des clientes
8. la capacité de prendre des risques et de faire face à l'inconnu en partageant le contrôle des conditions de l'intervention.

La mise en place d'interventions en soutien à l'*empowerment* est aussi fonction des conditions de l'action des professionnelles. L'analyse de cas contrastés montre que certains contextes de rapports (dyadiques versus collectifs) sont moins contraints par des règles collectives ou par l'exercice d'un contrôle externe sur l'action des professionnelles. Dans l'espace privé du rapport dyadique, la professionnelle peut se soustraire de la domination culturelle alors que dans l'espace *public* du rapport collectif, la non conformité aux normes du milieu échappe plus difficilement au contrôle externe et à la sanction. Or, l'analyse intersite des conditions de l'action des professionnelles montre qu'elles doivent avoir la *possibilité* d'inclure la prise de pouvoir des clientes sur l'intervention. L'*empowerment* implique donc qu'elles disposent de l'autonomie professionnelle requise pour *négoier* avec la cliente comme avec le collectif de clientes, les conditions (structurelles et relationnelles) de leur rapport, en fonction de leur réalité respective.

En retour, l'autonomie des professionnelles suppose certaines conditions: 1) un mode de gestion axé sur le *soutien* et la reconnaissance de leurs compétences et de leur pouvoir, 2) un rapport *clair* en regard des pouvoirs respectifs des professionnelles et des autres acteurs (coordination et partenaires) concernant l'intervention ou des conditions pour protéger les professionnelles des sources de confusion en regard de leur mandat (ex. rôle d'interface joué par la gestion) et enfin, 3) des conditions permettant de développer une ligne directrice pour l'intervention. Sur ce plan, il apparaît important qu'elles disposent:

1. De principes directeurs clairs véhiculant une vision ouverte et flexible de l'intervention en soutien à l'*empowerment* (cadre de référence théorique)
2. Des moyens d'application définis *a priori* par les professionnelles en fonction des conditions ou contraintes spécifiques du contexte et de la clientèle attendu, ce afin: 1) d'éviter la répétition de pratiques connues dans un contexte novateur qui engendre un plus

grand sentiment d'insécurité et 2) de permettre aux clientes de prendre une décision éclairée en regard de leur engagement (contrat clair au départ).

3. De moyens, par ailleurs, *souples*, soumis à la négociation et redéfinis ou ajustés en fonction de la réalité respective des professionnelles et des clientes et de l'évolution de leur situation.

Enfin, le développement ou la transformation de la pratique d'*empowerment* requiert des professionnelles une attitude fondamentale pour l'exploration et la découverte et une volonté consciente de réflexivité sur les pratiques. Or, ces dispositions individuelles doivent être supportées par des conditions concrètes: 1) des structures formelles de soutien orientées dans cet objectif et ayant un rôle consultatif et 2) des mesures pour que la confidentialité ne constitue pas un obstacle à la réflexion collective et favorise des échanges ouverts sur des problèmes particuliers et la recherche de solutions ajustées; ces moyens d'application pouvant d'emblée être évalués, consonants ou non, en regard des principes d'*empowerment*.

## **QUATRIÈME PARTIE**

## 9. Le rapport professionnel-client en soutien à *l'empowerment* : un champs de luttes et de transformation sociale

### 9.1. Introduction

La question de la prise de pouvoir des clients est au centre de la littérature sur *l'empowerment*. Or, paradoxalement, le phénomène du pouvoir est peu défini et on connaît mal comment il agit au sein du rapport professionnel-client (P<->C). L'idéal de relation égalitaire domine le discours. Quelques auteurs ont exploré la relation de pouvoir au cœur de *l'empowerment*. Parfois associée au pouvoir-dépendance, la relation vise alors la diminution de l'asymétrie entre acteurs par l'acquisition de droits et de ressources par les clients (Hasenfeld, 1987). D'autres rejettent la logique quantitative au profit d'une conception centrée sur le pouvoir-synergie; la transformation du pouvoir suppose la croissance mutuelle des acteurs et non la diminution du pouvoir des uns (professionnels) au profit de celui des autres (clients) (Swift et Levin, 1987). La question de savoir quelles forces traversent et structurent ces relations interpersonnelles, demeure entière.

Or, les écrits théoriques sur le pouvoir dans différents champs disciplinaires, montre qu'il s'agit d'un phénomène complexe. À l'instar de *l'empowerment*, le pouvoir est un concept multidimensionnel et multi-niveaux. Il doit être considéré dans ses dimensions subjectives, interpersonnelles et structurelles. La littérature empirique sur le pouvoir dans les relations d'aide examine soit l'une ou l'autre de ces dimensions. Or, notre étude inclut une analyse systématique des forces individuelles et collectives en jeu dans des rapports P<->C situés en contexte de pratique *d'empowerment*.

Nous avons considéré ces différentes dimensions et cherché essentiellement à comprendre comment l'idéal de relation égalitaire s'incarne concrètement dans la pratique et en quoi elle est reliée à la production d'effets *d'empowerment* chez les clients. On sait qu'il existe un écart entre le discours et l'action ou entre ce que les professionnels disent faire et ce qu'ils font (Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996; Côté et Boulet, 1996; Dunst et Trivette, 1987). Or, notre étude examine jusqu'où des programmes qui se réclament de *l'empowerment* produisent effectivement de



tels résultats, ce que peu de recherches ont montré avant (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003). Le cadre interdisciplinaire choisi pour l'analyse du pouvoir s'avère fort utile pour jeter un éclairage sur les obstacles et les conditions favorables à l'égalité des acteurs et à l'*empowerment* des clients sur l'intervention qui les concerne. L'étude a permis de comprendre le lien conditions-pratiques-résultats en rendant compte du pouvoir-action des acteurs situés en contexte, de leurs rationalisations et des conséquences, intentionnelles ou non, de leur action.

L'analyse du pouvoir a consisté à examiner les pratiques et leurs résultats ou conséquences, puis à remonter jusqu'aux rationalisations des acteurs pour en comprendre le sens, et enfin, devant les conséquences non intentionnelles, à remonter jusqu'aux conditions objectives du contexte pour comprendre les forces structurantes qui échappent au pouvoir des acteurs. En dépit des rationalisations et des actions intentionnelles des acteurs, on assiste, dans certaines conditions, à la production de résultats inverses à l'*empowerment*, soit, au contrôle des clients et à leur sentiment de *non pouvoir* sur certaines dimensions de l'intervention. Ce constat général introduit la nécessité de considérer les conditions du contexte qui, au-delà de la volonté individuelle des acteurs, structurent, voire déterminent leur rapport.

Nos résultats confrontent le discours égalitaire dominant. Nombre de forces jalonnent le rapport P<->C et contribuent à diminuer ou à accentuer les inégalités ou l'asymétrie des pouvoirs entre acteurs. On constate à l'instar d'Hindess (1982), que le pouvoir dont disposent les professionnels et les clients est fonction de conditions et de relations sociales complexes. Paradoxalement, l'idéologie d'*empowerment* est une importante force culturelle à l'œuvre: elle est en cause dans la production de certaines conséquences non intentionnelles eu égard à l'*empowerment* des clients, et elle se situe au cœur des luttes que les acteurs mènent entre eux, à tous les niveaux de systèmes. Ce constat général confronte les résultats de Trivette *et al.* (1996) qui établissent un lien entre philosophie, pratique et résultat d'*empowerment*. Malgré l'adhésion de certains professionnels aux principes d'*empowerment*, des forces contextuelles agissent pour structurer leur pratique et produire des résultats non intentionnels dissonants eu égard à l'idéologie. On sait désormais que l'idéologie et la *certitude* acquise en matière de pratique d'*empowerment*, peut conduire au déploiement de stratégies de contrôle, et, par conséquent, produire des résultats inverses à l'idéologie.

Contrairement aux autres recherches, notre centration sur les résultats des pratiques d'*empowerment*, porte sur l'*empowerment* des clients au sein même de leur rapport avec les professionnels plutôt que sur d'autres dimensions de leur vie personnelle. L'étude met en relief les

défis d'une pratique qui inclut la prise de pouvoir des clients sur l'intervention qui les concerne. Elle confirme la nécessité de développer et de maintenir un regard critique sur le phénomène du pouvoir au sein du rapport P<->C et d'envisager ce rapport comme un *espace* privilégié pour la transformation sociale. Or, cette transformation ne repose pas uniquement sur la volonté individuelle des acteurs mais requiert un certain nombre de conditions individuelles et collectives.

Ce chapitre met en valeur les résultats généraux qui émergent de notre étude multi-niveaux des forces agissant sur la structuration des rapports P<->C. Certes, il ne rend pas compte de l'ensemble des connaissances émergeant de l'étude mais vise plutôt, dans une réflexion plus générale, à confronter nos principaux résultats à la lumière de la littérature connue sur l'*empowerment* et sur le phénomène du pouvoir au sein des rapports P<->C. Il faut donc référer aux conclusions respectives des quatre chapitres d'analyse précédents pour mieux saisir l'interrelation qui existe entre les différentes forces à l'œuvre dans la production de ces résultats généraux.

Le chapitre comporte trois grandes sections. La première aborde les processus d'action-réflexion en soutien à l'*empowerment* des clients en examinant les conditions et conséquences du pouvoir-décision (ou non-décision) et du pouvoir-conscientisant des professionnels. La deuxième section précise quelques conditions associées au rapport égalitaire et aidant et soulève les risques associés au vide conceptuel qui existe dans la littérature sur l'*empowerment* concernant la notion d'égalité des acteurs. Enfin, à la troisième section, contrairement aux auteurs qui soulignent l'importance de développer une expertise en *empowerment*, nous postulons qu'une posture d'incertitude et de doute radical en regard des conséquences de nos actions, ainsi qu'une réflexivité sur la pratique constituent un parcours obligé pour l'*empowerment* et la transformation sociale. Le chapitre conclut en examinant quelques conditions requises pour cette réflexivité.

## **9.2. Pouvoir-décision et pouvoir-conscientisant: conditions et conséquences**

Notre étude examine les conditions de production de différents types de décision au sein du rapport P<->C ainsi que les forces qui structurent le pouvoir des acteurs à décider des conditions de leur rapport. Ces nouvelles connaissances enrichissent d'une part, la littérature sur l'*empowerment* jusqu'alors centrée sur l'idéal de prise de décision autonome des clients ou de prise de décision partagée avec eux (voir 1.2 et 1.4.2), et d'autre part, les études critiques portant sur le phénomène

du pouvoir dans les relations d'aide et qui postulent l'existence de forces collectives au sein du rapport P<->C sans par ailleurs en faire une étude systématique (voir 2.3.2).

Les forces en jeu au sein de ce rapport sont examinées à travers l'étude du pouvoir-décision et du pouvoir-conscientisation des professionnels en soutien au processus d'*empowerment* des clients. D'une part, les résultats jettent un éclairage sur: 1) les caractéristiques des stratégies décisionnelles qui jalonnent le rapport P<->C (décision autonome, décision partagée, décision unilatérale et non-décision), 2) les forces en jeu dans leur production et 3) leurs conséquences sur l'*empowerment* des clients. On constate que les dimensions de droit et de consentement jouent un rôle central dans la production des conséquences non intentionnelles trouvées. D'autre part, l'étude du pouvoir-conscientisant des professionnels met surtout à jour: 1) les conséquences de différents processus de soutien à la conscientisation (accompagné, imposé ou négligé) et 2) les risques associés à la formulation d'attributions de responsabilités externes par les professionnels.

### **9.2.1. La prérogative du système aidant de décider en matière d'intervention**

Le pouvoir-décision des professionnels et des clients est examiné principalement dans le cadre de deux processus de réglementation, l'un visant à structurer les rapports entre clients, et l'autre, à structurer les rapports P<->C. Cette centration sur les règles est fort pertinente. Vues comme d'importantes modalités de structuration de l'action sociale, ces règles ou procédures d'action définissent une structure de domination à l'intérieur de laquelle se jouent les relations de pouvoir; elles sont utilisées par les acteurs pour produire et reproduire leurs pratiques quotidiennes (Giddens, 1987).

Plusieurs ont déjà souligné la difficulté des professionnels et de leurs systèmes à remettre entre les mains des personnes concernées les décisions qui concernent leur propre vie (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Boulet, 1996; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). Or, nos résultats renforcent plutôt l'idée selon laquelle l'*empowerment* est associé à la prise de décision autonome des clients lorsqu'il s'agit de décider en regard de différentes dimensions de leur vie personnelle (Breton, 1994a; Dunst et Paget, 1991; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). Cependant, notre centration principale sur le pouvoir du client de décider de l'intervention dont il fait l'objet, ouvre sur des constats différents. Nos résultats confrontent les principes d'autonomie mis de l'avant par Dunst et Trivette (1987) à l'effet que les clients demeurent également les décideurs en ce qui concerne l'aide offerte. Dans ce domaine, il faut reconnaître que les clients n'ont certes pas le

dernier mot (Breton, 1994a) ni le privilège de décider ultimement (Dunst et Paget, 1991) de ce qui leur convient. Ce résultat questionne d'autant plus que dans le contexte à l'étude, l'intervention est consciemment orientée vers l'*empowerment* des clients. Les constats suivants montrent que plusieurs forces agissent sur le pouvoir décisionnel des professionnels et des clients.

On constate que le pouvoir-décision de l'équipe d'intervention s'exerce différemment selon que le contenu de la décision concerne ou non l'intervention ou les dimensions (structurelles, relationnelles) du rapport P<->C. L'équipe décide unilatéralement en imposant deux contextes formels (dyadique et collectif) de rapport P<->C en soutien à l'*empowerment* (individuel et collectif) des clientes. De plus, elle s'octroie un pouvoir coercitif qui consiste à contrôler une ressource essentielle aux clientes (logement) en échange de leur participation individuelle (rapport dyadique) et collective (rapport collectif). En dépit d'une volonté affirmée de promouvoir l'*empowerment* des clientes, les décisions concernant l'intervention sont plus souvent caractérisées par l'unilatéralité, et, par conséquent, demeurent la prérogative du système d'intervention.

En contrepartie, les clientes sont conviées au processus de décision dans la mesure où le contenu des décisions concerne des dimensions de leur vie individuelle ou collective qui n'ont pas de conséquences sur l'intervention ou la structuration des rapports d'aide. D'une part, les décisions de règles entourant leur vie collective sont *partagées* par les clientes accompagnées à vivre un processus décisionnel démocratique. D'autre part, elles peuvent prendre des décisions autonomes concernant leur vie individuelle dans la mesure où ces décisions: 1) respectent leur obligation d'atteindre certains résultats dans le contexte (ex. élaborer un projet d'insertion social et professionnel), 2) respectent les règles de vie en logement, que celles-ci soient a) convenues dans le contrat d'engagement, b) décidées démocratiquement par le collectif de clientes ou c) décidées unilatéralement par l'équipe, et enfin, 3) ne mettent pas en danger la sécurité de la cliente ou de ses proches. L'autonomie décisionnelle n'est donc possible qu'à l'intérieur de ces limites définies par les grandes conditions du contexte, lesquelles régissent en partie la vie personnelle des clientes.

Notre étude jette la lumière sur les conditions qui affectent le rapport P<->C, principalement les forces qui agissent en obstacle à la prise de décision partagée concernant l'intervention, ce que la littérature sur l'*empowerment* néglige d'examiner (Dunst et Trivette, 1987). Premièrement, l'étude des rationalisations et des actions intentionnelles des professionnelles indique que le rapport collectif P<->C imposé aux clientes, est tributaire de la force de l'idéologie d'*empowerment* dominante dans le milieu d'intervention. En vertu d'une certaine forme d'approche structurelle, l'équipe définit un parcours obligé pour l'apprentissage de la prise de pouvoir

collective. Ce parcours consiste, dans le contexte, à participer obligatoirement à des rencontres de groupe visant le développement de leurs habiletés de communication en vue d'une intégration structurelle au sein des instances décisionnelles du milieu. Force est de constater que la certitude du système aidant qui se définit expert en *empowerment* collectif, n'introduit pas la nécessité de convier les clientes à décider sur ce plan. Comme d'autres l'ont déjà souligné dans la littérature critique sur le pouvoir, il faut reconnaître que le rapport P<->C hérite de l'histoire des relations d'aide et, par conséquent, du pouvoir-savoir des professionnels de définir les clients (Foucault, 1975; Rossiter *et al.*, 1998; Rossiter, 2000). De plus, la structure même du rapport P<->C, définie par le contexte de formation de la relation, renforce cette unilatéralité en octroyant aux uns le rôle formel de *professionnel* et aux autres, celui de *client*.

Deuxièmement, devant l'unilatéralité de l'équipe et la menace de sanction, la force d'opposition collective des clients ne réussit pas à contrer la force culturelle qui s'impose. Elle ne conduit pas l'équipe à remettre en question ce parcours collectif obligé, ni, par conséquent, à évoluer vers une décision partagée en matière d'intervention en soutien à l'*empowerment* collectif. En retour, le *statu quo* de l'équipe et l'augmentation de son pouvoir coercitif face aux manquements des clientes aux règles de participation à l'intervention, engendre un sentiment de peur chez les clientes. À l'instar de McCubbin, Cohen et Dallaire (2003), on constate que la peur face au pouvoir coercitif freine en général le mouvement de revendication des clients et, par conséquent, la remise en question de l'équipe.

L'étude des interactions P<->C met à jour la diversité des stratégies déployées par les clients face aux décisions unilatérales des professionnels et à leur *statu quo*. On assiste à une sorte de crescendo du pouvoir dont les principales formes d'expression sont: les requêtes d'explication, l'argumentation, la confrontation, la coalition et action collective, le recours à un tiers (recherche) et la dénonciation de l'équipe. L'incapacité à produire des changements en dépit de leurs forces d'opposition ou de résistance conduit à des réactions variables selon les clients. Certaines optent pour des stratégies qui préservent la relation: la conformité consentie dans une perspective d'échange social, la rationalisation défensive pour justifier la soumission, l'identification et l'internalisation des significations des professionnels. Quelques-unes maintiendront des stratégies de pouvoir-résistance comme l'opposition verbale persistante, l'opposition passive ou le retrait affectif (désengagement), le retrait physique (départ/éviction). Force est de constater que les formes *positives* du pouvoir laissent place à des formes plus *négatives* (Breton, 1994a) au fur et à mesure où les clientes ne réussissent pas à *faire une différence* (Giddens (1987). Enfin, la comparaison

intersite montre que la force d'opposition des clientes provoque des réactions différentes: elle donne lieu à l'exercice d'un contrôle accru par une équipe, alors qu'elle provoque chez l'autre, la remise en question des pratiques et la transformation du rapport P<->C.

Troisièmement, on constate que le soutien individuel ne s'inscrit pas dans la tradition de pratique d'*empowerment* du milieu. Par conséquent, la décision unilatérale d'imposer un rapport dyadique P<->C résulte de l'influence de d'autres forces, contextuelles et culturelles. Principalement, elle tient à la volonté de l'équipe de répondre au mandat formel d'atteindre certains résultats en lien avec la mission du projet; le suivi individuel permet de contrôler ce résultat attendu (réalisation d'un projet personnel d'insertion). Enfin, l'obligation du rapport formel tient à la difficulté de déployer des stratégies plus informelles pour susciter l'intérêt des clientes réfractaires à s'engager dans le rapport dyadique. Or, la compétence individuelle des professionnelles doit être située en contexte (Breton, 1994a, 1994b; Giddens, 1987). On constate que la culture de gestion participative ainsi que les exigences d'implantation d'un nouveau projet dispersent les professionnelles dans des tâches tout azimut et mobilisent leurs efforts ailleurs que dans le développement de stratégies informelles de mobilisation des clientes.

Quatrièmement, on constate, à l'instar d'autres auteurs, que les caractéristiques individuelles des clientes constitue un obstacle à la prise de décision partagée au sein du rapport dyadique P<->C ou à l'*empowerment* des clientes (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Durand, 2002; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). La vulnérabilité de la cliente conduit parfois la professionnelle à la contraindre à agir en lui imposant des conditions qui l'amènent à respecter ses obligations dans le contexte (ex. sécurité de l'enfant, atteinte de résultats). Or, dans certaines conditions, nous y revenons plus loin, cet obstacle à la prise de décision partagée ne compromet pas forcément l'*empowerment* individuel de certaines clientes (voir 8.2.1).

Enfin, l'étude multi-niveaux centrée sur l'analyse des processus décisionnels dans trois systèmes d'action (rapport d'aide, équipe d'intervention, partenariat), est fort révélatrice. Elle confirme l'hypothèse de Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995) à l'effet qu'il existe une interrelation entre le rapport *superviseur-supervisé* et le rapport P<->C. On découvre que la culture de gestion participative qui domine les rapports coordination-professionnelles au sein de l'équipe, est une importante force à l'oeuvre dans la production de conditions qui encadrent le pouvoir-décision des professionnelles dans leur rapport avec les clientes. Forte de cette idéologie participative, l'équipe valorise la prise de décision partagée ou consensus ou, faute de consensus, la non-décision. On le verra plus loin, l'étude des conséquences de ces différentes formes de décisions justifiées en vertu

d'un principe d'égalité des membres de l'équipe, convergent, paradoxalement, vers le contrôle de leur action. Les résultats démontrent clairement que le processus d'*empowerment* collectif des clientes est tributaire de celui des professionnelles. La comparaison intersite sur la dimension des rapports coordination-professionnelles (CO $\leftrightarrow$ P), donnent force aux principaux constats qui émergent de l'étude réalisée dans le site principal. On constate que la prise de pouvoir collective des clientes sur l'intervention est tributaire, entre autre, de l'autonomie dont les professionnelles disposent pour négocier avec elles les conditions de leur propre rapport (voir 8.3.2).

L'étude intersystémique du pouvoir ayant conduit à examiner les rapports entre acteurs au sein du système d'action plus global (partenariat) dans lequel se situe l'équipe d'intervention, montre l'influence des décisions qui s'y prennent sur le pouvoir-décision des professionnelles. On découvre que la non-décision qui résulte des luttes entre les gestionnaires (ou luttes interinstitutionnelles), définit les conditions dans lesquelles la coordination de l'équipe exerce son pouvoir sur les conditions de l'action des professionnelles et sur l'intervention. Ainsi, en dépit de la volonté initiale des gestionnaires de contribuer collectivement à la définition de l'intervention, la non-décision crée un flou, lequel maintient la confusion sur l'intervention à privilégier tout en octroyant à la coordination de l'équipe le pouvoir de décider unilatéralement (voir 7.3.2). Ces conditions, à leur tour, encadrent le pouvoir-décision de l'équipe et, par conséquent, celui des professionnelles et des clientes sur l'intervention qui les concerne.

À la lumière de cette étude, on sait désormais que la non-décision, dimension du pouvoir héritée des réflexions des politicologues, joue un rôle fondamental pour l'*empowerment* des personnes et des systèmes. Nos résultats renforcent la perspective de Bachrach et Baratz (1962) sur l'importance de considérer cette autre face du pouvoir des acteurs. De plus, ils permettent d'affirmer, à l'instar de Hindess (1982), que l'étude du rapport P $\leftrightarrow$ C nécessite d'examiner les pratiques d'autres acteurs dans des contextes de luttes particulières et les conditions de ces différents contextes qui définissent les moyens d'action dont disposent les professionnels et leur clients pour décider de la structuration de leur propre rapport. Les phénomènes de non-décision existent dans les différents contextes de luttes entre acteurs (voir 6.4.2 et 7.3.2). Ils doivent donc être examinés dans l'étude de l'*empowerment* dont les racines structurelles puisent dans la lutte politique pour l'acquisition de nouveaux droits.

Enfin, une question demeure. L'unilatéralité ou l'absence de décision partagée est-elle, en retour, forcément un obstacle à l'*empowerment* des clients ? Nous contribuons à l'apport de connaissances nouvelles sur ce plan, en définissant d'une part, les caractéristiques des décisions

unilatérales associées à la production d'effets inverses à l'*empowerment*, et d'autre part, les conditions dans lesquelles la directivité des professionnels revêt une fonction positive. Nos constats ouvrent sur la nécessité de considérer la question centrale du droit et du consentement des acteurs dans l'analyse du pouvoir.

### 9.2.2. Le rôle central du *droit* et du *consentement*

L'adoption d'une perspective politique pour l'analyse du pouvoir des acteurs a largement enrichi la compréhension des conséquences non intentionnelles qui résultent de certaines actions-décisions des professionnels. Essentiellement, nos résultats renforcent la perspective d'Hindess (1996): le pouvoir n'est pas que *capacité* d'action, il est étroitement lié au *droit* et au *consentement* des personnes impliquées dans la relation de pouvoir. Le pouvoir des professionnels en soutien à l'*empowerment* des clients doit être légitime, soit, fondé sur leur droit d'agir dans un contexte donné, et sur le consentement des clients ou leur reconnaissance de ce droit, et, de ce fait, de leur propre obligation de se conformer aux conditions qui encadrent leur rapport.

L'étude du lien action-conséquence permet d'apprendre que les décisions unilatérales ne font pas toujours obstacle à la prise de pouvoir des clients dans la mesure où elles considèrent ces dimensions de droit et de consentement. La décision unilatérale engendre un sentiment de non pouvoir sur l'intervention si elle est: 1) imprévisible du fait que ni l'existence du problème, ni le processus ayant conduit à la prise de décision ne sont connus, ou 2) sans rationnel connu puisque le sens de la décision n'est pas communiqué aux clients ou 3) illégitime parce que la décision est dissonante eu égard à la connaissance qu'ont les clients des droits et obligations des acteurs dans le contexte. Par exemple, la décision d'imposer un rapport collectif P<->C comme parcours obligé à l'*empowerment* collectif est considérée illégitime du fait que cette participation n'est pas une obligation *connue* des clients au moment de leur engagement (voir 5.3.4.1 et 5.4.3).

Ces trois caractéristiques des décisions unilatérales renvoient à des conditions inconnues du contexte, lesquelles, précisent, Giddens (1987), imposent des limites à la capacité réflexive des acteurs et à leur compétence à agir dans un contexte donné. Ainsi, la production, par les professionnelles, de *conditions inconnues* et, par conséquent, de sources d'incompétence pour les clientes, émerge de décisions unilatérales particulières (imprévisibles, sans rationnel connu, illégitime), lesquelles, en retour, sont étroitement liées au sentiment de non pouvoir des clientes sur la situation. À l'inverse, on découvre aussi que certaines décisions unilatérales sont implicitement ou explicitement consenties par les clientes dans la mesure où le rationnel mis de l'avant est



consonnant en regard des obligations respectives des acteurs dans le contexte. Par exemple, l'obligation relative au suivi individuel vu la connaissance qu'ont les clientes du résultat attendu d'eux en échange de leur participation au projet (voir 5.3.4.1). Or, l'examen des conditions relationnelles du rapport dyadique P<->C, montre, à l'instar de Raven (1988), que le consentement du client est parfois aussi tributaire du pouvoir de référence et du pouvoir d'expertise accordé au professionnel. Dans ces conditions, la cliente octroie à la professionnelle le droit d'influencer d'autres dimensions de sa vie personnelle qui ne relèvent pas de l'obligation minimale de la professionnelle dans le contexte. Enfin, on découvre également que dans le contexte de rapport dyadique, le comportement directif ou confrontant de la professionnelle est considéré productif pour la prise de pouvoir de la cliente dans la mesure où il est consenti par la cliente parce qu'ajusté à sa différence ou à ses besoins particuliers (voir 8.1.3).

Ce constat relatif à la fonction positive de l'unilatéralité ou de la directivité consentie, confronte le discours sur l'*empowerment*, centré sur l'idéal de décision partagée. Ce n'est pas tant le type de pouvoir-décision qui compte comme le consentement des clientes qui contribue à rendre ce pouvoir légitime puisqu'il est ajusté à leur réalité et au contexte. Ce constat donne également force à l'hypothèse de certains auteurs qui, dans le domaine de l'approche-centrée-sur-la-personne, sont confrontés aux limites de leur paradigme quantitatif à rendre compte de l'efficacité de certains styles de comportement chez les professionnels (voir 2.2.1).

*It is possible that effectiveness of particular behaviors is context-dependent: more may not always be better for all patients all the time. [...]. As Winefield et al. (1996) suggest, the true therapeutic essence of patient-centredness may have less to do with relative quantity of specific behaviours than with the doctor's ability to successfully match communication style to particular needs of the patient: Sometimes this might mean power-sharing, sometimes directiveness, and sometimes deference (Mead, Bower et Hann, 2002: 296).*

Alors que l'étude des rapports collectifs P<->C montre les conséquences non intentionnelles des décisions unilatérales non consenties, celle des rapports dyadiques, indique la pertinence de certaines décisions unilatérales pour soutenir la prise de pouvoir individuelle de certaines clientes. Quel que soit le contexte de rapports (dyadiques ou collectifs), le consentement des clientes ou leur reconnaissance du droit des professionnelles d'agir fait toute la différence. L'exercice d'un pouvoir légitime aux yeux des clientes ne produit pas de conséquences non intentionnelles.

Enfin, d'autres constats émergent de l'étude multi-niveaux et renforcent l'importance de considérer ces dimensions politiques du pouvoir. Dans trois contextes de rapports examinés (rapport

entre clients, rapports P<->C, rapports entre partenaires), la négligence à considérer les dimensions de droit et de consentement, conduisent à la production des mêmes conséquences non intentionnelles: un abus de droit par l'une des parties, et un sentiment de non-pouvoir et un pouvoir caduc, chez l'autre partie. D'une part, dans une perspective d'*empowerment* collectif, le groupe de clientes est accompagné à décider démocratiquement de règles collectives qui font fi des droits individuels des personnes. La lutte menée par l'une d'entre elles pour faire valoir son droit, mettra à jour l'abus de droit de la part du collectif de clientes et son pouvoir caduc face à l'application de la règle (voir 5.2.3). D'autre part, l'équipe d'intervention s'octroie un pouvoir coercitif qui consiste à menacer de retirer les ressources octroyées aux clients en échange de leur participation. Or, confrontée à la résistance de certaines et au devoir de sanctionner, elle fait l'expérience d'un pouvoir caduc du fait qu'elle ne dispose pas, dans le contexte, du pouvoir légal de contrôler ces ressources (voir 5.3.9). Enfin, les acteurs engagés dans la gestion du projet voient leurs rapports jusqu'alors caractérisés par la collaboration, prendre un nouveau virage en contexte de lutte. L'un d'eux s'octroie désormais le droit de décider unilatéralement de l'intervention en vertu du pouvoir légal dont il dispose dans le contexte. Les autres font le constat de leur pouvoir caduc et, par conséquent de leur impuissance à influencer le modèle de pratique dominant qui s'implante (voir 7.5). Tous ces résultats sont donc tributaires de la même négligence. À tous les niveaux de systèmes considérés, force est de reconnaître que le droit d'agir des uns et le consentement des autres, sont des facteurs déterminants dans la production de conséquences non intentionnelles.

Un nouveau constat émergent de l'étude des rapports entre les partenaires vient enrichir la perspective des auteurs qui ont abordé la question de la légitimité du pouvoir (Hindess, 1996; Raven *et al.*, 1998; Weber, 1919, 1922). L'analyse séquentielle de ces rapports montre que le droit légal ou formel d'agir dont disposent certains acteurs, ne suffit pas à le rendre légitime aux yeux des autres. Malgré l'existence d'un contrat légal qui lie un gestionnaire, fiduciaire des fonds de l'intervention, aux bailleurs de fonds et le rend responsable de l'intervention, son droit d'agir unilatéralement est considéré illégitime du point de vue des autres gestionnaires. Ce pouvoir légal n'est pas consenti dans le contexte, vu l'histoire de collaboration qui caractérisait leurs rapports. Il est dissonant eu égard à leur tradition de pratique caractérisée par la solidarité et la responsabilité collective dans la conception de l'intervention et dans la recherche de financement.

Le droit d'agir ou d'exercer un pouvoir dans un contexte donné, doit, pour être considéré légitime, prendre en compte les pratiques des acteurs ou ce qu'ils ont toujours fait dans le contexte de leurs rapports. Ce constat enrichit nos connaissances sur les raisons ou les normes qui

contribuent à légitimer le droit d'agir. Rappelons que Raven *et al.* (1998) en ont défini quatre: 1) la position 2) la norme de réciprocité, 3) la norme d'équité et 4) la norme de responsabilité sociale. Nos résultats invitent donc à considérer désormais la norme de la pratique, laquelle, à notre avis, n'est pas étrangère à l'un des fondements du pouvoir définis par Weber (1919, 1922): la tradition ou le pouvoir traditionnel reposant sur la validité de ce qui a toujours été (coutumes, traditions, habitudes enracinées).

La contribution de cette étude à la littérature sur l'*empowerment*, invite donc à réfléchir aux questions de droits des professionnels et de consentement des clients puisqu'elles sont: 1) inhérentes à toute relation de pouvoir, 2) situées au cœur des processus d'accompagnement en soutien à l'*empowerment* et 3) en cause dans la production de situations d'abus de droit et de pouvoir caduc. Malgré leur rationalité altruiste, les professionnels ne peuvent négliger d'examiner les droits qui circonscrivent et limitent leurs actions dans le contexte particulier de leur relation d'aide. La fin, même celle de l'*empowerment*, ne justifie pas les moyens (abus de droits). Le droit d'agir ne repose pas sur l'intention d'*empowerment* du professionnel mais sur le consentement du client qui l'*autorise* à agir sur certaines dimensions de sa vie, ce pouvoir d'autorisation étant en retour circonscrit par les conditions du contexte. Il importe de retenir que l'exercice efficace du pouvoir des professionnels requiert, quel que soit le contexte, l'obtention d'un tel consentement: *whilst it is true that social workers exercise considerable power, it should not be forgotten that much of this power can only be used effectively with the consent and cooperation of the lesspowerful clients* (Corden et Preston-Shoot, 1987: 538). Autrement, la relation imposée plutôt que consentie par le client renvoie à l'autoritarisme (Cohen, 1998).

L'analyse multi-niveaux montre que dans deux systèmes (rapports P-<->C et rapports entre partenaires), le *contrat* qui engage les acteurs, constitue un outil de référence pour reconnaître et faire valoir leurs droits, et, par conséquent, pour contester ou reconnaître la légitimité du pouvoir des uns sur les autres. Les problèmes d'abus de droits des uns et de sentiment de non pouvoir des autres se posent lorsque le pouvoir est non consenti. Au sein des rapports P-<->C, ces situations émergent quand des résultats attendus par les professionnels constituent, pour les clients, des conditions inconnues du contexte et se traduisent sous formes de nouvelles obligations qui ne faisaient pas partie du contrat initial. Ainsi, aux yeux des clients, la légitimité du pouvoir des professionnels repose en partie sur cette connaissance du contrat qui lie mutuellement dans un rapport d'interdépendance qui définit les droits (services) et les obligations (participation) de la client.

L'approche structurelle, axée sur la défense et l'acquisition des *droits* des clients doit examiner aussi les droits et obligations des professionnels, une question située au cœur du contrat qui les lie aux clients (Breton, 199b). À l'instar de Corden et Preston-Shoot (1987), nous estimons que pour être efficace, le contrat doit: 1) reconnaître ouvertement la relation de pouvoir, 2) rendre explicite les droits et obligations initiaux du professionnel et le mandat de son organisation, 3) négocier le type d'autorité requis de la part du professionnel, 4) fixer ce qui offert et attendu, 5) construire, à partir des responsabilités des acteurs, leur participation respective à l'entente, 6) préciser les procédures de révision et de plaintes. L'approche par contrat n'est pas nécessairement non autoritaire et mutuelle, mais doit rendre explicite la reconnaissance des différences et la négociation d'une entente. Le contrat est un outil utile à la structuration du rapport P<->C dans la mesure où il rend explicites les intentions et méthodes du professionnel (Breton, 1999a). Il doit permettre la négociation des conditions du rapport et des moyens d'intervention utilisés et inclure l'évaluation de l'efficacité de la pratique et de la relation ainsi que leur remise en question.

*We believe that contracts, whilst not a panacea for all difficulties faced by social work, can bring focus and meaning to basic social work values and principles, can counter dependency and provide a tool with which to evaluate the effectiveness of social work. Most importantly, they involve clients in the process of determining the change effort and the social worker in making explicit their intentions and methods of working (Corden et Preston-Shoot, 1987: 542-543).*

Le contrat peut permettre de lutter contre l'autoritarisme. Or, il n'en élimine pas l'utilisation répressive. Il faut reconnaître que les aspects habilitants du contrat ne constituent qu'une face de la réalité. Il renvoie parfois à la discipline et au contrôle; trop spécifique, il peut se transformer en doctrine de droit et d'obligation réciproques limités (Rojek et Collins, 1987). Notre étude des rapports P<->C a montré qu'un contrat élaboré *a posteriori*, en contexte de lutte, comporte le risque de produire du contrôle (voir 5.3.8). Ces résultats montrent l'importance de recourir au contrat dès le départ afin qu'il puisse jouer sa fonction utile au développement de la compétence des acteurs: celle de rendre connues les conditions du contexte qui encadrent leurs rapports (Giddens, 1987).

### 9.2.3. Le pouvoir conscientisant et le rôle des attributions causales

Hormis la contribution de Breton (1999a) qui définit les étapes et les principes d'action entourant un processus de conscientisation collective, la littérature sur l'*empowerment* peu éclairante sur la nature des pratiques conscientisantes des professionnels. Notre étude examine ces pratiques en considérant d'une part, les conditions qui les structurent et d'autre part, leurs conséquences

intentionnelles et non intentionnelles sur les clients. Elle jette un éclairage sur les pratiques entourant différents processus de conscientisation, individuels ou collectifs et leurs conséquences selon que la conscientisation soit accompagnée, imposée ou négligée. De plus, elle considère le pouvoir conscientisant des attributions formulées par les professionnels.

*Conscientisation accompagnée, imposée ou négligée: conditions et conséquences*

Les pratiques des professionnelles entourant le soutien à la conscientisation individuelle au sein des rapports dyadiques consistent essentiellement à reconnaître le droit des clientes de nommer leur réalité individuelle et à développer un questionnement stimulateur pour les soutenir à élargir et enrichir leur vision en considérant les dimensions individuelles et sociales de leur situation (voir 8.1.4 et 8.2.2). On constate que les professionnelles sont compétentes à adopter une perspective globale, soit à considérer les dimensions collectives et individuelles des problèmes des clientes. Ces résultats contrastent avec ceux d'autres qui soulignent plutôt la difficulté des professionnels sur ce plan (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Boulet, 1996; Swift et Levin, 1987). Cette compétence apparaît associée aux conditions suivantes: les professionnelles sont toutes d'orientation féministe et la majorité a une formation académique dans une discipline à caractère social (sociologie, politique, organisation communautaire). Considérant les stratégies concrètes déployées en soutien à la conscientisation individuelle, le tableau synthèse élaboré pour guider la pratique conscientisante demeure une référence pertinente (voir tableau 3, chap.1).

En contrepartie, l'étude soulève les risques associés aux pratiques conscientisantes lorsqu'elles se situent dans un contexte caractérisé par une culture d'intervention qui tend à imposer une certaine lecture de la réalité. On constate que la professionnelle capable de reconnaître la portée de son pouvoir conscientisant et l'influence des forces collectives qui s'exercent sur elle, est en mesure de prendre une distance par rapport aux valeurs dominantes et de s'ajuster à la vision et au rythme de conscientisation de la cliente. Son défi consiste à stimuler un processus de prise de conscience autonome plutôt qu'à imposer une lecture externe de la situation. Ce défi est accentué quand des forces culturelles s'imposent à la professionnel, or, le contexte de rapport dyadique est une condition favorable: la professionnelle exerce un plus grand contrôle sur sa pratique conscientisante (voir 8.2.2).

La comparaison intersite a mis en évidence les conséquences non intentionnelles du pouvoir conscientisant des professionnels lorsque le processus de conscientisation s'impose aux clients plutôt que d'émerger du dialogue entre acteurs. On constate que certaines pratiques conscientisantes en vue de l'*empowerment* collectif sont productrices d'inégalités sociales lorsque la professionnelle

impose aux clientes *sa* propre lecture sociale et féministe de leur réalité. En les définissant comme un collectif homogène, la professionnelle *libératrice* fige les clientes dans une catégorie sociale victime du pouvoir-dominance des forces structurelles en jeu, et, par conséquent, justifie le bien-fondé et la nécessité de l'action sociale transformatrice. Or, la conscientisation imposée engendre chez les clientes la colère et le découragement, le sentiment d'être définies de l'extérieur ou étiquetées et celui d'être impuissantes devant de telles forces collectives (voir 8.2.2).

Les professionnels et les systèmes qui soutiennent des processus d'*empowerment* doivent avoir le courage d'examiner les intérêts qui les mobilisent et les conséquences de leurs pratiques conscientisantes. Cette évaluation doit se faire à la lumière des principes d'action mis de l'avant par pour conduire le processus de conscientisation (Freire, 1997); Breton, 1994a, 1999a). L'analyse d'une expérience contrastée montre que le processus d'*empowerment* collectif est productif s'il prend racine dans un contexte de dialogue, s'il est accompagné par les professionnelles et si la prise de conscience émerge au sein du groupe et donne sens au choix d'une action transformatrice. Devant ce constat, il importe de confronter les perspectives de certains auteurs qui orientent vers une pratique plus directive consistant à informer et conscientiser les clients en regard de leur statut, de leurs choix et des inégalités structurelles qui freinent le changement (Swift et Levin, 1987).

Enfin, un autre résultat entourant cette fois un processus de conscientisation collective négligé au profit de l'action, renforce la vision de Breton (1994b) à l'effet que la conscientisation collective doit constituer *le premier pas vers l'empowerment*; l'action, pour être autonome, doit être précédée et accompagnée d'un tel processus. On constate que l'équipe, forte d'une approche structurelle de *l'empowerment*, impose un processus de décision collective à titre d'exercice de démocratie, alors que le sens et la pertinence d'une telle décision collective ne sont ni partagés ni reconnus collectivement par les clients. Or, la négligence à réfléchir collectivement aux conditions qui encadrent la réalité-problème et l'action, conduit à la production de conséquences non intentionnelles: abus de droit du collectif, blâme et rejet d'un membre résistant qui fait valoir son droit individuel, pouvoir caduc du collectif de clients. Paradoxalement, l'expérience de démocratie s'avère donc plutôt productrice d'injustice et d'exclusion. L'étude montre que les conséquences non intentionnelles produites sont associées aux facteurs suivants: 1) une centration sur l'action-décision au détriment de la conscientisation sur les dimensions individuelles et collectives du problème, 2) l'urgence de résoudre un problème qui suscite le conflit et requiert une solution-décision dans le contexte et 3) la certitude de certains professionnels du bien fondé d'éduquer les clients à la démocratie. L'animation d'un processus de conscientisation collective aurait certes permis de mettre

à contribution la compétence des clients et favoriser l'émergence de leurs points de vue divergents; une condition favorable à la recherche de solutions capables de considérer la nature dialectique du problème rencontré (dialectique des droits individuels et collectifs) (voir 5.4.4).

Ces résultats illustrent les effets pervers d'un processus d'*empowerment* qui évacue sa composante conscientisation. En dépit des enseignements de Breton (1994b, 1999a) et de Freire (1997), l'étude des pratiques conscientisantes des professionnels dans des contextes réels d'intervention, montre que différentes forces convergent pour compromettre le dialogue et la réflexion, notamment, l'urgence d'agir qui s'impose devant un problème donné, ou encore une idéologie structurelle dominante caractérisée par la propension à l'action chez les professionnels. Dans ce cas, le risque que l'action devienne activisme est alors bien présent (Freire, 1997).

***Les attributions des professionnels: un pouvoir conscientisant à l'œuvre***

Des attributions multiples jalonnent le quotidien de la relation P<->C. Des efforts sont faits pour établir un lien entre les attributions causales et l'*empowerment*. Par exemple, Thomas et Velthouse (1990) montrent qu'un style d'attribution causale qui conduit à attribuer la cause des difficultés rencontrées à des facteurs externes, influence négativement la motivation des personnes à agir et constitue une contrainte à leur processus d'*empowerment*. Côté et Boulet (1996) mentionnent que les croyances ou attributions négatives des intervenants à l'égard de certaines clientèles nuisent à l'intervention d'*empowerment* du fait qu'ils sont moins enclins à les impliquer activement dans l'intervention. Jusqu'à maintenant, la littérature sur l'*empowerment* n'a pas examiné les rationalisations formulées par les professionnels pour expliquer les conditions qui affectent leur propre rapport avec les clients. Notre étude permet d'éclairer cette dimension en considérant la communication des attributions causales comme source de pouvoir des professionnels. Nos résultats invitent à poursuivre l'analyse critique des pratiques conscientisantes pour en examiner les conditions d'émergence ainsi que les conséquences sur la relation d'aide et sur l'*empowerment* des clients.

Dans la littérature sur l'*empowerment*, la conscientisation renvoie plus souvent à la reconnaissance des dimensions collectives des problèmes ou des inégalités structurelles qui freinent la prise de pouvoir ou le changement. La reconnaissance de ces contraintes structurelles suppose l'émission d'attributions causales externes qui ont pour fonction d'éviter de blâmer la victime (Rappaport, 1981; Breton, 1994b). En contrepartie, le développement de l'action requiert la croyance en sa capacité collective de transformer ces conditions externes, et, par conséquent, un style d'attribution causale interne. Le défi des professionnels en soutien à l'*empowerment* individuel

et collectif est donc de taille. D'une part, ils doivent accompagner les clients à reconnaître les dimensions individuelles (causalité interne) et les dimensions collectives (causalité externe) du problème. D'autre part, ils doivent soutenir un processus de responsabilisation en regard de leur propre rôle dans la production du changement (causalité interne) en vue de développer des actions individuelles ou collectives concrètes pour contrer les obstacles et transformer les situations.

Ce défi est d'autant plus grand lorsqu'il s'agit pour les professionnelles de reconnaître, face aux clients, leur propre responsabilité (causalité interne) dans la production de conséquences non intentionnelles qui résultent de leur action. L'étude montre que la formulation d'attributions de responsabilités externes émerge dans un contexte où les professionnelles sont confrontées: 1) à l'impuissance d'agir face à certaines conditions qui structurent leur action, 2) à l'incohérence (conflit interne) devant la production de conséquences non intentionnelles qui résultent de leur action dans ces conditions et 3) à l'opposition et au blâme des clientes devant le *statu quo* de l'équipe malgré leurs requêtes de changement concernant l'intervention (conflit externe).

Les attributions de responsabilités externes ont des effets sur la relation P<->C et sur l'issue du conflit entre ces acteurs. Elles conduisent à évacuer la responsabilité des professionnelles. Or, ces dernières: 1) sont collectivement responsables des non-décisions face aux requêtes des clients ou des décisions unilatérales qui soulèvent leur opposition, 2) sont individuellement impuissantes à agir sur les forces culturelles qui s'exercent sur elles au sein de l'équipe, 3) attribuent collectivement cette responsabilité à un agent externe (partenaires). Par conséquent, face aux clientes qui les confrontent, elles se disent impuissantes à agir et se situent désormais égales à elles, victimes d'un pouvoir externe qui s'exerce sur les conditions de l'intervention. Sous l'influence conscientisante des professionnelles, la cause des décisions ou non-décisions de l'équipe devient, aux yeux des clientes, une cause externe au rapport P<->C (responsabilité des partenaires) et une cause incontrôlable puisque les clientes sont isolées de ces partenaires. On constate que le changement de point de vue des clientes sur leur situation produit les effets suivants chez certaines: 1) l'expression d'un sentiment d'empathie à l'égard des professionnelles impuissantes, 2) une déviation de leur colère sur la cause externe (partenaires), 3) la réduction du conflit au sein du rapport P<->C et 4) une motivation accrue pour le projet structurel cher à l'équipe. L'intégration des clientes au sein des structures décisionnelles du projet devient une solution au problème car elle leur permettrait d'exercer un contrôle sur la cause externe (partenaires), responsable de l'intervention contestée (voir 5.3.9). Ainsi, l'émission d'attributions de responsabilités externes: 1) occultent la responsabilité



collective des professionnelles (équipe), 2) dévient le conflit P<->C et 3) orientent la conduite des clientes dans le sens des intérêts éducatifs des professionnelles.

Ces résultats rejoignent la perspective de certains auteurs qui, dans domaine de la psychologie sociale, se sont penchés sur la fonction des *excuses*. Ainsi, selon Weiner *et al.* (1991 dans Vallerand, 1994: 316), les excuses fournies à autrui sont motivées par trois motifs, chacun étant attribué à une dimension causale: 1) utiliser une cause externe plutôt qu'interne (lieu de causalité) permet de *préserver notre estime personnelle*, 2) utiliser une cause incontrôlable plutôt que contrôlable (contrôlabilité) permet de *diminuer la colère de l'autre personne* et enfin, 3) utiliser une cause stable plutôt qu'instable (stabilité), contribue à *modifier ses attentes*. Enfin, les excuses sont efficaces si elles permettent *de déplacer la cause de l'événement vers une cause moins centrale de notre personne, et si les vraies causes sont inaccessibles à notre entourage* (Vallerand, 1994:325).

On constate que cette condition d'inaccessibilité de l'information est présente dans le contexte à l'étude du fait que les clientes n'ont pas accès à la perspective des partenaires tenus responsables. Dans ces conditions d'isolement des clientes, il est permis de croire que le pouvoir de ces attributions de responsabilités externes s'exerce avec plus de force encore. Le recours à un devis séquentiel incluant des mesures répétées du point de vue des clientes, s'avère fort utile pour rendre compte des effets d'un tel pouvoir conscientisant: 1) une diminution graduelle des requêtes d'aide et des revendications ou, chez certaines clientes, 2) une modification de leur point de vue et l'internalisation du discours des professionnelles (voir 5.3.7). Ces résultats sont inquiétants considérant l'état d'oppression de certaines clientes.

*L'oppression réduit le pouvoir de l'opprimé non seulement à travers la coercition ou l'appauvrissement, mais aussi parce qu'elle peut être intériorisée. L'oppression est intériorisée lorsque les individus répondent aux attentes et aux contrôles exercés sur eux en diminuant leurs propres attentes et en devenant passifs. Ainsi, ils croient que leur avenir est déterminé par les actions d'autrui plutôt que par eux-mêmes, et se définissent comme inférieurs et ne méritant que le peu qui leur est alloué (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003: 6).*

L'émission d'attributions de responsabilités externes risque donc d'avoir des effets sur *l'état d'oppression* de certaines clientes, soit sur leurs croyances à l'effet que leur vie est déterminée par les actions d'autrui (McCubbin, Cohen et Dallaire, 2003). L'impuissance des professionnelles à agir sur leur propre système comporte le risque qu'elles renforcent involontairement, par le biais de leur pouvoir-conscientisant, le sentiment de *résignation acquise* de certaines clientes. Plutôt que de se situer victimes avec les clientes d'une force externe (partenaires), *l'empowerment* supposerait

qu'elles se situent plutôt *avec* elles dans une lutte pour agir sur les contraintes réelles à leur prise de pouvoir sur l'intervention.

L'apport de la psychologie sociale enrichit l'analyse des dimensions interpersonnelles du pouvoir au sein du rapport P<->C. Considérant les risques associés au pouvoir conscientisant des professionnels qui s'exerce par le biais des attributions communiquées aux clients, la recherche doit se poursuivre dans cette voie.

### **9.3. L'égalité des acteurs: conditions et effets pervers du flou conceptuel**

Devant le constat des forces qui agissent sur la structuration des rapports P<->C et des conséquences non intentionnelles qui résultent de l'action des professionnelles, le discours axé sur l'égalité des acteurs apparaît fort naïf. L'*empowerment* oriente vers une structuration unique de relations dites *égalitaires*, caractérisées par un arrangement de type partenariat. Deux grands résultats retiennent l'attention ici. Premièrement, l'étude des rapports dyadiques P<->C confronte ce postulat; elle vient préciser les conditions qui définissent le rapport égalitaire et aidant et montre que d'autres formes de relations d'interdépendance, même asymétriques, produisent des effets d'*empowerment*. Deuxièmement, on constate que le flou entourant la notion d'*égalité* des acteurs dans la littérature sur l'*empowerment*, comporte des risques. Le constat des conséquences non intentionnelles engendrées par certaines formes de pratiques *participatives*, montre la pertinence d'examiner les différentes conceptions de l'égalité véhiculées dans certains contextes de pratique d'*empowerment* et de pratique féministe.

#### **9.3.1. Les conditions d'un rapport d'aide égalitaire**

Notre étude rend compte du point de vue des clientes sur les conditions associées au rapport égalitaire en contexte de pratique d'*empowerment*. Rares sont les études qui examinent cette question. Cohen (1998) a exploré la perception des clients sur le type de rapport vécu dans un tel contexte et expliqué, depuis une perspective d'échange social, la préférence de la moitié d'entre eux pour un rapport de type *mentorat*, plutôt qu'un rapport de type *partenariat*. Les clients prêts à remettre une partie de leur pouvoir entre les mains des professionnels en échange de ressources dont ils ont besoin, sont vus comme des *accommodateurs*. *They may have persuaded themselves that they preferred external control (mentorship), or pretended it did not exist (partnership). Both of these*

*categories represent a trade-off between autonomy and independance on the one hand and goods and services on the other* (Cohen, 1998: 439). Nos résultats rejoignent en partie cette hypothèse: certaines clients *consentent* à accepter le contrôle des professionnelles, même illégitime dans le contexte, en échange des ressources octroyées (logement) pour leur participation à l'intervention. Cependant, d'autres résultats confrontent cette perspective et l'enrichissent.

L'étude des conditions des rapports dyadiques offre un éclairage nouveau et utile pour mieux cerner les conditions à l'égalité des acteurs tenant compte de la fonction d'aide du rapport axé sur l'*empowerment*. Cinq grandes caractéristiques définissent le rapport d'aide égalitaire. Il implique essentiellement: 1) la reconnaissance de la différence de la cliente qui requiert une aide personnalisée ou ajustée à l'unicité de sa situation et 2) la reconnaissance de la similitude de sa situation avec celle des personnes dites *normales*. Les autres caractéristiques d'un tel rapport ont un sens en fonction de cette double recherche de différenciation et d'identification: 1) la réciprocité du rapport qui ouvre sur la découverte de similitudes entre l'expérience de la professionnelle et celle de la cliente, 2) l'asymétrie du rapport et la reconnaissance des différences entre ces deux catégories d'acteurs, et 3) le but du rapport réciproque et asymétrique, soit la prise de pouvoir de la cliente sur sa vie personnelle comme sur l'intervention. Deux principales caractéristiques de ce rapport sont discutées ici en raison de leur portée pour l'avancement des connaissances dans le champ d'étude de l'*empowerment* ou dans celui du pouvoir dans les relations d'aide: le caractère réciproque du rapport et son caractère asymétrique.

### **9.3.1.1. La réciprocité comme condition à l'égalité des acteurs**

L'un des constats importants est que l'égalité, du point de vue des clients, renvoie surtout au caractère de *réciprocité* de la relation, soit à l'ouverture mutuelle des acteurs en regard de leur propre expérience. Ce résultat enrichit la perspective de plusieurs auteurs dans le domaine de la psychologie sociale. La réciprocité est tributaire de la capacité d'*auto-révélation* de la professionnelle, vue comme une des conditions favorables à la relation d'aide (Keijsers *et al.* 2000) et à l'établissement du *pouvoir de référence*, fondé sur l'identification ou le désir d'identification de la cliente, un désir ou un sentiment de similarité avec la professionnelle (Rodin et Janis, 1982; Raven, 1988). On constate effectivement que cette similarité donne à la cliente le sentiment de vivre un rapport plus *égalitaire* avec la professionnelle; elle fonde à ses yeux, la crédibilité et le droit d'intervenir de la professionnelle, soit, son pouvoir *légitime* d'agir au sein du rapport d'aide. Raven (1988) déplore que le pouvoir de référence soit sous-utilisé dans la relation entre les praticiens de la

santé et les clients, alors que cette source d'influence est importante: elle peut conduire à des *changements indépendants* avec le temps et contribue au développement d'une *relation harmonieuse*. Nos résultats confirment l'importance de cette découverte de *similarité* pour la structuration d'un rapport d'aide caractérisé par la confiance.

*The target [client] gets some satisfaction from believing or behaving in a way that is similar or consistent with the beliefs or behaviors of the agent [practitioner]. What is commonly called a rapport, a harmonious relaxed and trusting relationship between practitioner and client, may be an indication of referent power (Raven, 1988: 235).*

L'étude enrichit aussi les connaissances sur les fonctions positives de la réciprocité au sein du rapport P<->C: 1) découvrir la professionnelle comme une personne *humaine* et *vulnérable* réduit la distance sociale qui les sépare, 2) l'auto-révélation de la professionnelle octroie à la cliente le droit d'être vulnérable et de s'ouvrir à son tour, 3) l'accès au savoir d'expérience de la professionnelle donne à la cliente le sentiment d'être vraiment comprise, 4) ce sentiment diminue la crainte d'être jugée, et 5) la découverte de similitudes favorise l'identification de la cliente à la professionnelle et à son cheminement et, par conséquent, nourrit l'espoir de s'en sortir à son tour.

Devant le constat de telles conséquences positives, il faut reconnaître que la pratique d'*auto-révélation* de la professionnelle constitue une condition à la réciprocité du rapport et au *sentiment* d'égalité de la cliente. Elle confronte sans contredit d'autres pratiques plutôt axées sur la *distance thérapeutique* et la *neutralité* des professionnels et jugées utiles *pour le bien* des clients. Elle questionne aussi la perspective de certains auteurs qui, pour des raisons éthiques, sont davantage enclins à écarter la pratique d'auto-révélation en raison des risques de *violation de frontières*. Ainsi, selon Veldhuis (2001), les tentatives pour égaliser les pouvoirs peuvent être contreproductifs et conduire au développement d'un faux sentiment d'égalité.

*If the therapist sets out to create an equal and mutual relationship, and desires to empower her client to have equal power, she may only achieve a false sense of equality. The context of the therapy relationship is unchanged. Therapy relationships are inherently unequal; a client comes in with needs, the therapist assists (Veldhuis, 2001: 43).*

Tant le *pouvoir structurel* que le *pouvoir symbolique* agissent au sein de la relation d'aide. Le *pouvoir symbolique* tient au contexte de la relation et à la *signification* que la professionnelle revêt aux yeux de la cliente. En dépit des efforts pour réduire le déséquilibre du pouvoir, la cliente, en raison de sa position de vulnérabilité et de ses attentes, perçoit détenir moins de pouvoir que la personne à qui elle demande de l'aide. *Although the client, in effect, hires the therapist to provide a*

*service, giving her somme power, the client comes to the therapist, typically, in need, in a vulnerable time in her life. Given her emotional vulnerability, the client may, at the outset, see herself as one with lesser power* (Veldhuis, 2001: 42). Enfin, le *pouvoir structurel*, qui renvoie au rôle de la professionnelle, structure une relation unique et différente des relations d'amitié ou familiales. Ce pouvoir a le potentiel de créer un espace sécurisant à l'intérieur duquel la cliente connaît les règles et les limites. C'est ce contexte qui lui permet d'explorer les choses plus en profondeur: la mutualité et l'*empowerment* doivent donc se développer à l'intérieur de ce *pouvoir différentiel*, non en le supprimant (Veldhuis, 2001: 42-43).

Nos constats vont aussi en ce sens. Bien que la réciprocité soit importante, le comportement d'auto-révélation est utile si le discours de la professionnelle sert d'abord la cliente qui trouve, à travers les différents types de savoir transmis (théorique et expérientiels), des repères pour construire sa propre compréhension de sa réalité et sa propre solution. On constate que les clientes font la différence entre *se sentir égale* et *être égale*. Particulièrement dans le contexte à l'étude, ce pouvoir structurel de la professionnelle est difficile à occulter pour les clientes en raison d'une part, du caractère *formel* de l'aide offerte (limites de temps et lieux formels d'intervention) et d'autre part, du *pouvoir coercitif* qu'elles exercent par un contrôle des ressources.

Considérant à la fois le risque de renversement de rôles évoqué dans la littérature et nos résultats sur les conséquences positives des pratiques d'auto-révélation des professionnelles, il importe donc: 1) de favoriser le développement d'un rapport P<->C caractérisé par la réciprocité, tout en circonscrivant le type de savoir utile au cheminement de la cliente, et 2) de reconnaître simultanément le pouvoir différentiel (structurel et symbolique) qui caractérise le rapport asymétrique. Il faut reconnaître l'apport de ces deux caractéristiques pour que le rapport conserve sa fonction d'aide. Essentiellement, le partage des expériences et la découverte de similitudes structurent le rapport autrement: la cliente n'est plus un simple *objet* d'intervention mais un *sujet* actif engagé dans un *dialogue* véritable avec la professionnelle. Par ailleurs, la reconnaissance de l'asymétrie est essentielle: elle valide l'expérience de la cliente et ouvre sur la reconnaissance des différences de la professionnelle et sur sa responsabilité dans l'utilisation du pouvoir différentiel qui soient utile à l'*empowerment* de la cliente.

### **9.3.1.2. La reconnaissance et le recours à l'asymétrie comme condition à l'aide**

Un autre résultat fort confrontant considérant la littérature sur l'*empowerment*, est certes la reconnaissance de la productivité de la relation asymétrique (voir 8.1.3). L'étude montre que

différentes formes de relations, même des relations caractérisées par la *directivité* et la *confrontation*, peuvent être associées à la production d'effets d'*empowerment* si le pouvoir de la professionnelle est *ajusté à la différence* de la cliente et *consenti*. L'ajustement aux besoins et réalités multiples implique nécessairement une structuration de formes variées de rapports d'interdépendance.

Ce résultat à l'effet que des relations asymétriques puissent être associées à des effets d'*empowerment*, confrontent les perceptions de nombreux professionnels qui associent *empowerment* et relation égalitaire ou croient devoir renoncer à une pratique d'*empowerment* lorsqu'une forme de pouvoir-contrôle doit s'exercer (Ackerson et Harrison, 2000; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995). En contre partie, ils rejoignent les arguments critiques des auteurs qui dénoncent l'influence du discours idéologique axé sur l'*empowerment* qui, faisant fi des différences de contextes et de personnes, tend uniformiser et à valoriser le *pouvoir-participation* du client dans un modèle-type de relation, qualifié de *partenariat* (Bar-On, 2002; Healy, 1998; Tuch, 2001). Certains dénoncent les pratiques mal ajustées aux réalités des clients comme des formes de négation de leur responsabilité professionnelle et mettent de l'avant la productivité de certaines pratiques *paternalistes*.

*On balance, clients [too] would... prefer help from paternalistic workers who told themselves professionally responsible for the outcomes of their work, rather than from workers who... avoid the exercise of professional responsibility (and any semblance of personal responsibility) by ritualised reference to self-determination and situation ethics (Sainbury, 1989:112, cité dans Bar-On, 2002: 1011).*

Ce discours réactionnel peut se comprendre considérant la conception de l'*empowerment* généralement véhiculée. Par ailleurs, nous nous dissociions d'une vision qui, à l'instar de celle des professionnels en général, tend à dichotomiser l'*empowerment* et la *directivité* des professionnels. Notre étude des conséquences productives de certaines stratégies plus directives sur l'*empowerment* des clientes permet de réconcilier cette dichotomie sans par ailleurs associer, à l'instar de certains auteurs, *directivité* et pratique *paternaliste*. Il faut reconnaître que la *directivité* peut, depuis la perspective *paternaliste* du *bienfaiteur* ou du *libérateur*, être décidée dans l'intérêt du client ou pour son bien, mais sans son consentement (Simon, 1994). Or, depuis une perspective d'*empowerment*, la *directivité* doit: 1) être envisagée comme une stratégie consciente 2) être fondée sur un rationnel partagé avec la cliente, 3) considérer les droits et obligations des acteurs dans le contexte particulier ou s'inscrit le rapport d'aide et, 4) être utile à la (re)prise du pouvoir de la cliente sur sa situation et sur l'intervention. *Empowerment* et *directivité* ne sont donc pas contradictoires dans la mesure où le

rapport asymétrique est consenti par la cliente parce qu'il est ajusté à sa différence et considéré utile voire parfois requis à son parcours d'*empowerment*: (...) *workers find themselves in the position of essentially choosing \_ and sometimes doing \_ for clients in particular circumstances. Although this seems contradictory, both approaches may fit in an empowerment based practice model if the power relationship is redefined* (Cohen, 1998).

Un autre résultat confronte l'hypothèse de Cohen (1998): le consentement au rapport asymétrique ne doit pas être compris uniquement dans une perspective d'échange social. On découvre à travers l'étude des rapports dyadiques que les formes d'interdépendance sont multiples. Les rapports sont complexes, ils se transforment et évoluent sans suivre une trajectoire linéaire. Le *contenu* de l'échange, variant en fonction des besoins et des situations, contribue à structurer le rapport différemment. En mettant à jour les différents savoirs des professionnels et des clients, il renvoie tantôt à l'*égalité*, ou tantôt à l'*asymétrie* des acteurs. Devant cette réalité complexe, les professionnels doivent avoir la préoccupation continue de *négozier* avec les clients la nature et l'intensité du soutien à leur offrir pour obtenir le consentement qui légitimera leur pouvoir.

En réponse à Healy (1998) qui suggère d'examiner la productivité des stratégies des acteurs dans un contexte où s'exerce le *pouvoir statutaire*, rappelons que des expériences productives d'*empowerment* au sein du rapport dyadique P<->C ont montré l'utilité du continuum des types de *neutralité* professionnelle proposé par Furlong et Lipp (1995). Certaines stratégies se sont avérées fort utiles dans les situations de contraintes ou de choix restreints pour les clientes. Dans une situation où la professionnelle est *neutre* en regard des résultats de l'intervention, elle peut tout de même utiliser une stratégie de *neutralité* qui tienne compte du contexte qui encadre les droits et obligations des acteurs. Par exemple, la professionnelle dénonce la situation inacceptable et la nécessité d'agir (*absence de choix en regard de la décision*) mais laisse la cliente choisir la façon de procéder ou son degré d'implication dans le processus de changement (*neutralité en regard des moyens d'application de la décision*) (voir 8.2.1).

Essentiellement, les résultats émergeant du point de vue des clientes concernant le rapport égalitaire souhaité, mettent au défi de rechercher un équilibre entre la reconnaissance du semblable et celle du différent en chacun de nous, professionnels et clients, de façon à favoriser chez les clientes ce double mouvement d'identification et de différenciation requis pour leur prise de pouvoir et leur intégration sociale. Ils convergent vers la nécessité d'envisager une structuration de rapports d'interdépendance variables en réponse aux multiples réalités des clientes. La diversité des buts et des parcours pour la prise de pouvoir des clientes ne sont pas sans confronter l'idéal d'*empowerment*

des professionnels et leur conception du changement. Elle confronte aussi directement les systèmes professionnels qui catégorisent ou qui uniformisent l'aide en fonction de leurs principes idéologiques ou théoriques. Or, l'étude montre que, paradoxalement, le mouvement d'uniformisation de l'aide s'appuie parfois sur un rationnel d'égalité et de justice.

### **9.3.2. La culture du pareil en obstacle à l'*empowerment***

Considérant le *flou* conceptuel entourant la notion d'égalité dans la littérature sur l'*empowerment*, notre étude s'avère fort pertinente pour montrer en quoi les conceptions dominantes de l'*égalité* dans certains contextes sont en cause dans la production de conséquences non intentionnelles, compromettant ainsi la prise de pouvoir des clients comme des professionnels. Nous discutons ici des risques et des effets pervers de la pratique lorsque: 1) l'égalité au sein du rapport P<->C renvoie à la notion de justice qui implique le traitement égal des clients, 2) l'égalité entre les membres de l'équipe d'intervention, renvoie au partage égal du pouvoir et 3) l'égalité entre professionnels et clients suppose l'accès aux mêmes pouvoirs structurels. Essentiellement on constate que l'influence d'une *culture du pareil* tend à occulter la différence et les pouvoirs en jeu en nivelant la participation des acteurs. Certains constats concernant le fonctionnement de l'équipe rejoignent ceux de Dubé (2000) dont l'étude qualitative porte sur les *pratiques démocratiques* internes à l'R des centres de femmes du Québec. Dans l'ensemble, nos résultats invitent à confronter certaines conceptions de l'égalité et du pouvoir dans des contextes d'*empowerment* et de pratique féministe et très certainement, à poursuivre la recherche dans cette voie.

#### **9.3.2.1. Le traitement égal des clients: uniformisation et contrôle social**

L'importance de reconnaître l'unicité des personnes et de leur situation (Cowger, 1994) ou la diversité des problèmes qui requièrent des solutions multiples (Rappaport, 1981) est largement reconnue. Pourtant, au nom des principes d'égalité et de justice, on constate que, paradoxalement, la pratique d'*empowerment* est parfois productrice d'uniformité lorsque, fondées sur la volonté de traiter les clients de manière égale, les mêmes règles de participation à l'intervention s'appliquent à toutes. Le traitement égal occulte alors leurs différences en ce qui a trait: 1) à leur histoire ou expérience vécue en contexte de relation d'aide et à la signification que revêt l'aide professionnelle, 2) à leur disposition à s'engager dans un rapport d'aide et à leur besoin d'appivoisement, 3) à leur compétences et vulnérabilités et, par conséquent, à leur besoin réel de soutien. On constate que la conjugaison des conditions suivantes engendrent un sentiment de non pouvoir sur l'intervention: 1)



l'uniformisation des conditions de participation collective, 2) le pouvoir coercitif des professionnelles, jugé illégitime dans le contexte, ainsi que 3) le *statu quo* des structures malgré l'opposition des clientes.

L'étude montre que l'équipe persiste dans la voie qu'elle connaît plutôt que de s'ajuster aux différences et que le marchandage des ressources (logement) sert d'arme pour contraindre les clientes à atteindre certains résultats. Ces résultats invitent à considérer sérieusement la perspective d'Admunson *et al.* (1993) qui rappellent que l'approche axée sur l'*empowerment* doit accorder une attention particulière aux conséquences du *contrôle social*. Cela suppose des professionnels, une capacité, en situation d'urgence, de prendre le temps de co-définir les solutions plutôt que décider unilatéralement, et, devant la frustration, celle d'improviser plutôt que de diminuer la diversité des solutions et de persister dans la même voie (*more of the same*) (p.119). Il importe de développer une approche centrée sur la *curiosité* plutôt que sur la *certitude*. Cette approche se différencie par la capacité des professionnels de tolérer l'ambiguïté et la confusion plutôt que de mettre des structures; par une capacité, face au client non impliqué, de remettre en question les stratégies utilisées plutôt que de se centrer sur la résistance qu'il faut briser et soumettre. Rappelons, avec Rossiter *et al.* (1998), qu'instaurer avec les clients des *relations non violentes* exige de reconnaître leur *différence* et leur *singularité*. La définition du *féminisme éthique* retenue par ces auteures renvoie à la responsabilité de s'insurger contre tout système qui nie de telles dimensions.

*This assumes responsibility to struggle against the appropriation of the Other into any system of meaning that would deny her difference and singularity.. [Such] a definition .. demands that we pay attention to what kind of person we must become in order to a nonviolative relationality (Cornel, 1995: 78, dans Rossiter et al., 1998: 17).*

Or, ces principes éthiques se confrontent à la réalité; l'analyse du pouvoir suppose d'examiner les forces qui contribuent au maintien de tels systèmes. Notre étude montre que le mouvement d'uniformisation, producteur de contrôle social, est tributaire des forces culturelles et des forces économiques à l'oeuvre dans le contexte: 1) de la vision structurelle de l'*empowerment* et de la tradition de pratique du milieu, et 2) de la réponse des acteurs face aux attentes de résultats liées au financement de l'intervention. Cette dernière dimension retient ici l'attention. Dans le contexte, les professionnelles doivent conjuguer avec un cadre de référence en vertu duquel les bailleurs de fonds *consentent* à octroyer des ressources financières pour la réalisation de l'intervention. On sait que les résultats et les processus définis par des tiers (bailleurs de fonds) constituent souvent des obstacles à l'*empowerment* (Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995). Or, nos

résultats montrent les conditions habilitantes et contraignantes associées aux rapports avec les bailleurs de fonds. Dans le contexte, les rapports avec ces acteurs sont plutôt caractérisés par: 1) le partage d'une *philosophie commune (empowerment)*, les bailleurs de fonds étant étroitement associés au projet d'intervention et 2) des attentes de résultats suffisamment larges et permettant à l'équipe de disposer d'une grande marge de manœuvre dans le choix des moyens de réalisation. Or, les contraintes relèvent plutôt des *caractéristiques* de l'organisme et de l'équipe impliqués et du *contrat* qui les lie au bailleurs de fonds: 1) la difficulté de l'équipe de *traduire* le cheminement des clientes en fonction du cadre de résultats généraux attendus, 2) la *lutte* entre les partenaires qui contribue à l'*isolement* de l'équipe dans la réalisation de ce défi et 3) le contrat bilatéral qui lie un seul partenaire (l'organisme) au bailleurs de fonds dans un contexte où les partenaires sont collectivement responsables de l'atteinte des résultats. Malgré certaines conditions particulièrement favorables dans le contexte, ces contraintes exacerbent la pression ressentie face aux attentes de résultats, et, par conséquent, contribue à l'adoption de stratégies d'intervention qui augmentent le caractère asymétrique *non consenti* des rapports P<->C (structures d'aide formelles obligatoires).

En contrepartie, il y a des risques à accorder aux acteurs: 1) la liberté de gérer seuls les fonds octroyés pour l'intervention et 2) un pouvoir unilatéral de décision sur la conception de l'intervention. On a vu que, confrontés à l'impuissance d'agir face à des situations complexes d'intervention et munis d'une volonté éducative louable, les systèmes d'intervention ne sont pas à l'abri d'utiliser le contrôle des ressources comme instrument de pouvoir en échange des formes de participation qu'ils privilégient. Le constat des conséquences non intentionnelles produites dans un contexte où les professionnels disposent du pouvoir de contrôler les ressources des clients invite à réitérer l'importance d'un contrôle exercé par des tiers. Quel que soit le contexte où les professionnels exercent leur pratique, ils doivent souvent conjuguer avec le contrôle de *tiers* internes (gestion, supervision) ou externes à l'organisation (partenaires, bailleurs de fonds, État). Or, il faut reconnaître, à l'instar de Chodoff (1996), que ce contrôle soulève des conflits de valeurs entre le bien commun, les intérêts de l'organisation et ceux du client: le tiers introduit un examen plus rigoureux de l'efficacité, de la portée de la pratique et de la compétence des professionnels et peut, dans certains contextes, l'obliger à démontrer la nécessité de l'aide et, par conséquent, compromettre aussi sa garantie de *confidentialité* à l'égard des clients.

Notre étude centrés sur les luttes entre acteurs entourant l'intervention montre que le recours à la confidentialité constitue un obstacle important lorsqu'il freine le partage et la mise à contribution des compétences des acteurs dans la résolution des problèmes rencontrés et qu'il fait

obstruction à l'évaluation-contrôle de la pratique comme à son développement. Cette stratégie risque d'être utilisée comme rempart pour conserver un pouvoir unilatéral d'agir. Or, le contrôle de tiers externes s'impose lorsque entre en jeu l'utilisation des fonds publics; dans ces cas, il faut reconnaître que les professionnels ont des *obligations éthiques* autant envers les clients qu'envers la société (Chodoff, 1996). À l'instar de Gutiérrez, GlenMaye et DeLois (1995) qui soulignent la difficulté des milieux de faire valoir leurs résultats, notre étude des conséquences non intentionnelles, en partie liée à cette difficulté, indique l'importance qu'ils développent des compétences de *traducteur* pour rendre compte de l'utilisation des ressources, plutôt que de recourir au contrôle des ressources pour assujettir les clients à l'atteinte de résultats externes. Quel que soit le rationnel (idéologique ou économique) justifiant l'*uniformisation* des conduites de participation des clients, ce mouvement s'avère producteur de contrôle social.

### 9.3.2.2. Le partage égal du pouvoir dans l'équipe

La pratique d'*empowerment* axée sur l'établissement de rapports égaux, se traduit au sein des rapports entre les membres de l'équipe d'intervention par l'adoption d'un mode *gestion participative* centrée sur le *partage égal* du pouvoir et des responsabilités. Nombre d'études dans le domaine de la gestion des entreprises examinent les conditions associées à l'*empowerment* des employés (Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998) Or, à notre connaissance aucune étude dans le domaine de l'intervention n'examine systématiquement les liens entre la pratique participative des professionnels au sein de l'équipe, ses effets sur les conditions de leur action et sur l'*empowerment* des clients. Or, notre étude examine les différentes formes de prises de décisions au sein de l'équipe, leurs conditions d'émergence et leurs conséquences. On constate essentiellement qu'en dépit de la volonté égalitariste des acteurs, la gestion participative et le consensus: 1) risquent de servir d'arme pour contrôler la pratique dans un contexte où domine une culture de pratique d'*empowerment* n'éliminent pas pour autant l'influence du pouvoir structurel et symbolique qui opère au sein des rapports entre la coordination ou gestion et les professionnelles (voir 6.5.2.1).

La volonté d'être égales se traduit par l'adoption de certains processus décisionnels *participatifs* qui, paradoxalement convergent vers un contrôle de l'action des professionnels, notamment: 1) les *pseudo-consensus* ou consensus consentis sous pression et 2) les *consensus-contrôle* qui agissent comme des normes interdisant toute initiative d'intervention différente considérée déviante (voir 6.4.2). D'une part, l'étude montre que dans certaines conditions, les consensus consentis sous pression ou *pseudo-consensus* constituent une forme de rempart pour

dissimuler le pouvoir unilatéral de la gestion. Les facteurs suivants agissent sur la formation de tels *pseudos-consensus*: 1) le manque de temps des professionnels pour prendre du recul avant de décider, 2) l'attrait du rationnel idéologique invoqué par la gestion, 3) les joutes d'argumentation qui épuisent et 4) la pression à se rallier. À l'issue de tels processus participatifs, les professionnels ont le sentiment que la rationalité de la gestion domine. Plutôt que d'ajuster leur action au mandat qui émerge des clients ou de négocier avec eux la réponse à ces besoins, elles répondent au mandat externe qui s'impose à elles. Or, le rapport coordination-professionnelles (CO<->P) caractérisé par le contrôle donne lieu au développement de différentes stratégies d'opposition ou de résistance de la part de certaines professionnelles, incluant l'intervention clandestine pour répondre à la réalité des clients dans le contexte (voir 6.4.3).

D'autre part, on constate que la non-décision qui résulte de l'échec participatif, prévaut plus souvent en contexte de lutte entourant l'intervention; elle génère de la confusion et donne lieu à des luttes de pouvoirs informels et à l'exercice d'un pouvoir unilatéral de la coordination, principal véhicule des forces culturelles à l'oeuvre dans le contexte. La non-décision dans l'équipe a des conséquences directes sur la prise de décision au sein du rapport P<->C. La confusion des professionnelles paralyse leur action; confrontées au doute, elles ne répondent pas aux requêtes d'aide ou de présence informelles formulées par les clientes. En contrepartie, la non-décision comporte des avantages: elle évite la confrontation et maintient à court terme l'harmonie apparente d'équipe. D'autres ont aussi mentionné que la recherche d'harmonie au sein des groupes de femmes comporte ses effets pervers: le *refus de prendre des décisions impopulaires* pour éviter le conflit ne réussit parfois qu'à l'exacerber (Tardy, 1995).

Enfin, on constate que les règles ou orientations d'intervention décidées par voie de *consensus*, deviennent, en retour des normes collectives à laquelle les professionnelles ne peuvent plus se soustraire. Produit du pouvoir-décision collectif, les règles deviennent, sous l'influence de l'idéologie participative, des conditions extrinsèques qui s'imposent désormais pour contrôler l'action respective des professionnelles et des clientes. On constate que le phénomène de *dualité du structurel*, défini par Giddens (1987), est bien à l'oeuvre; les acteurs utilisent les règles pour structurer leur action, lesquelles, en retour les déterminent. Fortes d'une culture de gestion participative, certaines professionnelles se soumettent à *la loi du consensus* malgré leur conscience des conséquences non intentionnelles de leur action (voir 7.2.3.1). On assiste au *statu quo* et à la reproduction des rapports de domination P<->C. Leur conformité questionne. L'étude des rationalisations des acteurs montre que les principes de gestion participative dominent la

structuration des rapports entre les membres de l'équipe. Or, celle des conditions du contexte et des conséquences non intentionnelles montre que les facteurs suivants accentuent la force normative du consensus: 1) la convergence entre certaines décisions consensuelles prises et les principes d'*empowerment* dominants véhiculés dans le contexte, 2) le pouvoir coercitif de la coordination ou du collectif qui sanctionne la non conformité, 3) le besoin de réduire le doute généré par l'absence de ligne conductrice alternative pour orienter leur action, 4) le besoin accru de solidarité et d'harmonie entre les membres dans un contexte caractérisé par la lutte avec les acteurs externes (clients et partenaires).

Ces résultats s'inscrivent en bonne partie dans le sens des études réalisées sur la *conformité* dans le domaine de la psychologie sociale. Rappelons que la conformité suppose qu'un individu *modifie son comportement ou son attitude afin de le mettre mieux en harmonie avec le comportement ou l'attitude d'un groupe* ou en d'autres termes, *modifie sa position dans la direction de la position d'un groupe* (Levine et Pavelchak, 1988: 26-27). Ce concept est différencié de l'obéissance qui suppose de modifier son comportement *afin de se soumettre aux ordres directs d'une autorité légitime* (p. 26). On reconnaît que la tendance à se conformer relève de l'influence de l'information et de celle de la *norme* (Levine et Pavelchak, 1988). D'une part, la motivation d'un individu à se conformer au groupe peut relever de son désir d'*avoir une perception exacte de la réalité* (influence informationnelle). Il est reconnu qu'un contexte d'*incertitude* donne prise à l'influence informationnelle. Les premières recherches sur la conformité montrent qu'en l'absence de normes ou de lignes de conduite claires, les individus modèlent généralement leur comportement à celui de la majorité (Alain, 1994). Selon l'hypothèse centrale de la théorie classique de Sherif (dans Moscovici, 1988), lorsque les personnes font face à une situation sociale pour laquelle ils n'ont pas de critères leur permettant de porter un jugement, ils tendent à réduire leur incertitude en s'appuyant les uns sur les autres pour établir une norme commune, laquelle fera ensuite *force de loi pour chacun; (...) les individus s'y conforment et voient les choses, non plus par leurs propres yeux mais par les yeux du groupe* (p.15).

La motivation à se conformer peut aussi relever du désir d'*acquérir des récompenses du groupe et-ou d'éviter les punitions du groupe* (influence normative) (Levine et Pavelchak, 1988: 41-42). Or, on constate que les initiatives des professionnels qui divergent des principes dominants incarnés sous formes de consensus, sont sanctionnées (désapprobation, blâme). Par conséquent, ces interactions contribuent à la structuration d'un rapport *contrôle-dépendance* entre la coordination et les professionnelles ou entre le groupe (équipe) et l'individu (professionnelle). Tenant compte des

caractéristiques de ce rapport situé en contexte de lutte avec les acteurs externes, on comprend aussi que le conformisme des professionnelles puisse être aussi bien associé à un manque d'indépendance, d'affirmation de soi et de questionnement qu'à une incitation à l'unité, à l'harmonie, à la solidarité (...) et à l'entente (Alain, 1994: 653).

Enfin, l'étude montre aussi les conséquences non intentionnelles associées à la non reconnaissance, par la gestion, du pouvoir formel associé à son statut. L'intention de la coordination de ne pas se poser en autorité dans un contexte caractérisé par une culture participative, ne suffit pas à éliminer le pouvoir qu'elle exerce dans les faits, ni l'importance que les professionnelles accordent à son statut et à son pouvoir formel. On constate que les professionnelles font face à la contradiction entre un discours participatif axé sur la collaboration et certaines pratiques autocratiques de gestion qui renvoient au pouvoir hiérarchique traditionnel: des décisions unilatérales, des prescriptions contradictoires, l'exercice d'un pouvoir coercitif. La contradiction entre le discours et la pratique engendre une confusion en regard de la structure de pouvoir dans l'équipe. Enfin, on constate que la négation du pouvoir entraîne celle de la responsabilité qui lui est étroitement associée. La confrontation des professionnelles, donne lieu à la formulation, par la coordination, d'attributions de responsabilités externes face à ses pratiques autocratiques. L'attribution de responsabilité externe et la négation du pouvoir et de la responsabilité sont des dimensions interreliées (voir 6.5.2.1).

Les écrits des auteurs qui ont examiné les conceptions féministes du pouvoir ou les risques qui y sont associés, sont particulièrement pertinents pour discuter ces résultats, considérant que notre étude s'inscrit dans un contexte d'équipe où tous les membres se définissent féministes et où les représentantes de la coordination et de l'organisme responsable de l'intervention sont des féministes militantes ayant développé leur pratique participative au sein des groupes de femmes. Plusieurs auteurs ont décrit la vision dichotomique du pouvoir qui prévaut au sein de certaines féministes. *Le filon théorique du bon et du mauvais pouvoir (...) semble être l'une des composantes centrales de la vision qu'entretiennent les femmes et aussi les théoriciennes féministes du pouvoir* (Landry, 1995: 157) On retrouve donc d'un côté, la notion de *pouvoir-sur*, associée à la *domination*, au *pouvoir mâle* et au *mauvais pouvoir* et de l'autre, le *pouvoir-avec* ou le *pouvoir-de*, associé au *pouvoir partagé*, à l'*empowerment*, au *pouvoir féminin* et au *bon pouvoir* (Landry, 1995; Tardy, 1995; Veldhuis, 2001).

*La littérature féministe aborde plus souvent la question du pouvoir sous l'angle de la domination (...) Le pouvoir est décrit sous sa face d'ombre, celle du pouvoir-sur, celui qui s'accompagne d'une jouissance trouble à forcer la volonté de l'autre, à*

*lui imposer sa loi. (...) Le projet féministe vise essentiellement à délégitimer la propension à traiter la différence sur le mode de l'affrontement, comme si tout rapport entre étrangers devait forcément se résoudre par la soumission de l'un à l'autre, un rapport de supérieur – généralement le plus mâle des deux – à inférieur – une femme ou l'homme le plus faible – rapport instauré de gré ou de force (DeSève, 1995: 63).*

Ainsi, la pratique féministe, forte d'une critique des relations de pouvoir caractérisées par la domination, propose une vision alternative du pouvoir centrée sur la collaboration et la coopération plutôt que sur la compétition (Swenson, 1998: 531). Or, quelques études qualitatives réalisées à partir du point de vue des féministes sur le pouvoir ou sur leurs pratiques démocratiques montrent l'écart entre leur idéal de partage du pouvoir et la réalité (Dubé, 2000; Tardy, 1995). Nos résultats confirment ceux de ces auteures qui montrent que *l'idéal de démocratie résiste mal au quotidien* et que la recherche de *consensus* dissimule souvent des rapports de pouvoir difficiles à vivre.

*Certaines informatrices croient que le consensus ne permet pas toujours de viser la démocratie. Il irait jusqu'à créer un semblant de démocratie et peut-être même un semblant d'égalité. On constate que même si le consensus vise à permettre une parole large et ouverte pour l'ensemble des femmes, il contribue plutôt à ramener les femmes au silence et ne permet pas non plus la mise en débat de points de vue différents (Dubé, 2000: 171).*

Certaines ont exposé les risques associés à une conception dichotomique du pouvoir. Ainsi, la volonté de se poser en égales et d'éviter le *pouvoir-sur* ou le *pouvoir-domination* conduit à éliminer ou à nier l'existence de tout pouvoir plutôt que d'être associée au pouvoir négatif (Veldhuis, 2001). Or, les *statuts différenciés* existent au sein des groupes; il importe donc de reconnaître *l'émergence, dans tout groupe, quel qu'il soit, d'une structure de pouvoir* (Landry, 1995: 165). Veldhuis (2001) convie certaines féministes à considérer le pouvoir comme un *continuum* plutôt que de le dichotomiser en bon et en mauvais pouvoir, à ne pas avoir peur de son propre pouvoir, à le reconnaître et à rendre explicite le déséquilibre du pouvoir structurel et symbolique qui existe. C'est cette différence qui délimite la *responsabilité professionnelle* et la met au service de *l'empowerment* de l'autre.

Notre étude montre qu'au nom de principes participatifs axés sur *l'égalité* et la *solidarité* entre les membres, certaines pratiques peuvent emprisonner dans un *Nous* producteur d'uniformité, d'isolement et de contrôle. Les luttes entre les acteurs qui structurent les rapports en clans accentuent la force du *Nous* et ne font qu'exacerber les effets aliénants du repli du système sur lui-même. Considérant nos résultats et ceux de Dubé (2000), la recherche sur les effets contreproductifs

des pratiques participatives doit se poursuivre afin de faire avancer la réflexion sur certaines pratiques féministes, souvent associées aux pratiques d'*empowerment* dans nombre de milieux d'intervention communautaire.

*La cohabitation du rapport égalitaire et de l'expression de la différence ne loge pas toujours aisément ensemble à l'R des centres de femmes. (...) Dans la pratique, il est frappant de voir qu'égalité correspond encore trop souvent au fait d'être identique. (...) Comme le rappelle Diane Lamoureux, le féminisme a légué aux femmes un héritage traversé par cette question d'égalité les amenant toutefois à vivre cette égalité sous le mode de la communalité plutôt que sur celui de la distinction. (...) Paradoxalement, en démocratie, l'égalité n'est pas incompatible avec les différences. C'est ce que Arendt (1961, 1983) et Varikas (1998) soulignent en rappelant que si l'égalité est le principe organisateur de la démocratie, il n'en demeure pas moins que la démocratie est le régime de la pluralité (Dubé, 2000: 158).*

La force de ce principe de solidarité qui emprisonne dans un *Nous* et autorise difficilement l'affirmation du *Je*, renvoie certes à une nécessité historiquement démontrée dans certains contextes de pratique. L'*empowerment* requiert la force du nombre pour agir collectivement en vue d'une transformation des systèmes producteurs d'inégalités sociales. Certaines pratiques féministes engagées dans la lutte politique pour la défense et l'acquisition des droits des femmes comporte les mêmes exigences: le processus de lutte et de revendication suppose de réunir les forces pour constituer un NOUS fort et solidaire. DeSève (1995) traduit cette tension qui existe ces deux pôles et expose le défi de certaines féministes sur ce plan.

*Le dilemme, c'est d'échapper à la normativité d'un discours global unitaire, sans renoncer à l'ambition de rassembler nos forces pour faire valoir nos points de vue et peser sur les décisions les plus capitales. We want and need to describe women as a group, yet it appears that we cannot do so without being normalizing and essentialist, constate iris marion Young (1994- 723). (...) (DeSève, 1995: 71)*

### 9.3.2.3. Égalité structurelle et risques de pseudos-pouvoirs

La littérature sur l'*empowerment* met de l'avant l'importance de favoriser la *participation démocratique* des personnes pour qu'elles prennent part activement aux décisions qui affectent leur vie. L'idéal d'égalité des acteurs conduit à mettre en place des conditions pour favoriser l'intégration des clients au sein des structures décisionnelles de leur organisation. Or, l'acquisition d'un statut qui octroie le droit de participer démocratiquement aux processus de prise de décision, ou encore celui détenir un pouvoir formel dans l'organisation, ne garantit en rien le pouvoir réel exercé soit, la capacité des personnes d'influencer le cours des événements.



L'étude a montré que certaines formes d'*approche structurelle* de l'*empowerment* risquent, dans certaines conditions, de produire des effets pervers si le parcours pour la prise de pouvoir des clients renvoie systématiquement à l'acquisition de *pouvoir formel* ou *structurel*, ce, sans prendre en compte le *pouvoir symbolique* à l'œuvre dans les rapports P<->C. On constate que la négation du pouvoir symbolique associé à l'histoire des rapports, conduit au *renversement des rôles* d'autorité, quand la cliente se retrouve dans la position formelle de superviser l'équipe professionnelle. Notre étude ne permet pas de conclure sur les conséquences de cette forme de violation de frontières, mais certes d'en soulever les risques réels, considérant les écrits critiques ou éthiques entourant ce phénomène. Depuis une perspective structurelle, le risque est grand de produire des effets inverses à ceux escomptés par les acteurs qui, munis d'intentions égalitaires, leur octroient de tels statuts. Ainsi, nonobstant le pouvoir structurel de la cliente, le pouvoir symbolique à l'œuvre risque de freiner sa capacité de confronter la personne subordonnée et d'exercer un pouvoir réel dans l'exercice de son rôle de superviseur. Par conséquent, le rapport de pouvoir reste inchangé et peut, non intentionnellement, permettre aux personnes formellement subordonnées, d'exercer informellement un pouvoir unilatéral sans par ailleurs en porter seul la responsabilité. Dans ces conditions, la participation structurelle et le statut formel occultent le pouvoir symbolique à l'œuvre et ne constituent qu'une forme de *pseudo-pouvoir* (voir 7.5.3).

L'étude invite à porter un regard critique sur les conséquences non intentionnelles associées à une approche d'*empowerment* centrée sur la *participation égale* des clients dans les structures organisationnelles et ses risques de renversement des rôles. L'interchangeabilité des rôles des personnes dans un rapport P<->C comme dans un rapport superviseur-supervisé traduit une négligence à considérer l'histoire de leur rapport. L'acquisition d'un statut octroyant à un acteur un pouvoir formel ne garantit pas qu'il soit en mesure d'exercer une influence réelle dans la situation. Le résultat d'*empowerment* suppose une interrelation entre les perceptions et les capacités des personnes; il exige non seulement un sentiment de contrôle mais suppose aussi une capacité réelle d'agir (Staples, 1990). Cela suppose de considérer la capacité individuelle des personnes pour assumer leur rôle au sein de la structure (Scheid et Walkowiak, 2002). La participation égale ne sert pas toujours la démocratie.

*L'égalité est la valeur fondamentale qui a été, qui est mise de l'avant par les artisanes de la démocratie. Cette quête d'égalité fait poindre toutefois une confusion entre le fait que ce qui serait égal serait identique (...) La tendance à nier les différences ainsi que la pluralité des ouvrières et à niveler en donnant à toutes l'accessibilité à la parole et à la prise de décision de façon égale (identique) ne*

*facilite pas l'exercice de la démocratie entre les femmes de l'atelier de l'R, ni au sein d'une communauté plus large (Dubé, 2000; 169-170).*

## **9.4. Le paradoxe de l'expertise en *empowerment*. Opter pour l'incertitude et la réflexivité, un parcours obligé pour la transformation sociale**

L'*empowerment* est sans contredit une pratique controversée. L'étude l'a mis en évidence. Tant les acteurs engagés dans le projet que plusieurs auteurs s'accordent à suggérer l'importance de rendre plus opérationnel ce concept d'*empowerment* pour soutenir ou encadrer la pratique, ou encore d'habiliter les professionnels à cette pratique (Ackerson et Harrison, 2000; Côté et Boulet, 1996; Côté et Durand, 2002; Gutiérrez, GlenMaye et DeLois, 1995; Lévesque et Panet-Raymond, 1994; Lemay, 1995, 1997; Scheid et Walkowiak, 2002). Certes, il peut s'avérer utile pour l'intervention de développer et de systématiser davantage les principes d'action. Or, le constat des conséquences de l'action d'un système *expert* en *empowerment* invite à remettre en question les recommandations mises de l'avant dans la littérature. L'étude ouvre sur quelques réflexions pertinentes en réponse à l'interrogation de McCubbin, Cohen et Dallaire (2003) concernant l'existence possible *d'une antinomie fondamentale entre l'exercice d'une expertise et l'empowerment du client*. Essentiellement, l'*empowerment* invite à adopter une posture fondamentale d'*incertitude* plutôt que de *certitude* et à emprunter la voie de l'exploration, puis, à conserver un *doute radical* en regard des conséquences de notre action, ce doute ouvrant sur la nécessité de mettre en place des conditions pour la réflexivité, condition requise à la transformation sociale.

### **9.4.1. Le savoir-certitude en matière d'*empowerment***

Quelle marge de manœuvre un cadre de référence sur l'*empowerment* doit-il laisser aux acteurs pour définir eux-mêmes leur pratique et quels en sont les risques ? Dans le cadre de l'étude, le cadre adopté laisse aux acteurs la liberté de définir eux-mêmes leur programme d'intervention et leurs stratégies. La *comparaison intersite* montre que ce cadre n'a pas la même force structurante sur l'intervention. Suffisamment large, il permet aux uns d'implanter leurs pratiques *connues* et aux autres de créer un programme consonant avec les énoncés de principes fournis. Tenant compte de des résultats contrastés qui émergent de l'action des deux milieux, dans quelles conditions le cadre

fourni peut-il constituer une ressource pour le développement de l'intervention plutôt que de donner prise à son contrôle ? L'étude des rapports coordination-professionnelles a montré que les prescriptions d'action appuyées d'un rationnel idéologique contribuent à contrôler l'action des professionnelles et à compromettre l'*empowerment* des clientes. Il y a lieu de croire qu'un cadre qui définirait la pratique produirait les mêmes effets contraignants sur les systèmes d'action engagés dans la réalisation de l'intervention. En contrepartie, on l'a constaté, laisser aux acteurs la liberté de définir eux-mêmes leur pratique en soutien à l'*empowerment* comporte des risques.

Lorsque la mission de l'organisme et le sens de l'approche d'*empowerment* ne sont pas mis à l'agenda des échanges collectifs entre professionnels et clients, la rationalité du système d'intervention en regard des conditions requises pour conduire l'intervention, s'impose. La certitude qui, dans le contexte à l'étude, s'appuie sur une pratique d'*empowerment* institutionnalisée constitue certes un frein à l'établissement du *dialogue* avec l'autre. Fort d'une longue tradition de pratique, le système d'intervention se pose en expert, ayant développé une vision très claire des stratégies ou processus requis à l'*empowerment* collectif. Certaines conditions, vues comme des pré-requis au parcours d'*empowerment* privilégié, ne sont pas soumises à la négociation. La certitude évacue le processus de conscientisation et de décision collective des clients sur l'intervention et, de ce fait, protège le système de la confrontation aux réalités et volontés divergentes des clients en regard du soutien à l'*empowerment*.

Définir concrètement ce qu'il faut ou ne faut pas faire en soutien à l'*empowerment* soulève un grand paradoxe. Le développement d'une expertise en *empowerment* comporte le même risque que tout modèle d'expert, celui de s'imposer en dogme et de contribuer à la structuration de rapport de pouvoir-domination entre des clients et une équipe experte en *empowerment*. À l'instar de ceux qu'ils dénoncent, les systèmes professionnels devenus experts de l'*empowerment*, tracent une voie unique pour la prise de pouvoir ou imposent un processus légitimé en fonction de leur propre savoir. Le paradoxe survient lorsque la manière de conduire l'*empowerment* contribue à la production de conséquences non intentionnelles inverses. On pourrait croire que la connaissance de telles conséquences soit, à elle seule, susceptible de confronter le savoir-certitude et de faire émerger la remise en question. Or, la force culturelle est telle que les rationalisations des acteurs dominant leur lecture de la réalité, évacuant toute centration sur les effets des actions qu'ils déploient. L'absence de doute associée à cette propension à la certitude de l'expert, conduit à ne pas mettre les autres à contribution dans son champ d'expertise ni à formuler de demande de soutien ainsi qu'à écarter toute source de confrontation susceptible de remettre en cause le savoir acquis.

La certitude en matière d'*empowerment* conduit à uniformiser la façon dont les professionnels doivent conduire l'intervention et dont les clients doivent prendre leur pouvoir. Le savoir-certitude ou le savoir d'expert qui subordonne le savoir *naïf* du client est généralement dénoncé depuis une perspective d'*empowerment* (Amundson *et al.*, 1993; Bouchard, Pelchat et Boudreault, 1996). Rappaport (1981, 1985) rappelle que le *renversement* des rapports P<->C suppose d'apprendre des clients eux-mêmes les multiples façons par lesquelles ils exercent leur pouvoir. *To understand empowerment one must understand how people integrate themselves into their community so it seen to work for them not on them* (Rappaport, 1985: 18). La négligence à considérer qu'il existe des solutions variées à un problème ou des voies multiples pour la prise de pouvoir des clients dans une situation donnée, conduit à adopter un *raisonnement convergent* et à implanter des solutions ou interventions à caractère *centralisateur* et *unique*. Or, il faut reconnaître que parmi les solutions à un problème donné, certaines sont contradictoires et qu'ignorer la nature dialectique des problèmes sociaux, s'avère tout à fait inefficace pour résoudre ces contradictions. L'auteur propose d'examiner les approches uniquement centrées sur les droits ou sur les besoins et d'opter pour l'*empowerment* capable de considérer ces deux dimensions.

*By empowerment I mean that our aim should be to enhance the possibilities for people to control their own lives. [...] We will, should we take empowerment seriously, no longer be able to see people as simply children or as only citizens with rights, but rather as full human beings who have both rights and needs* (Rappaport, 1981:15).

Or, il faut reconnaître que les solutions centralisatrices et uniques qui occultent la nature dialectique des problèmes, se retrouvent aussi au cœur des pratiques d'*empowerment*. La dichotomie individu-structure située au cœur des débats sociologiques se retrouve aussi au cœur des écrits, tant sur l'*empowerment* que sur le phénomène de pouvoir dans les relations d'aide. Considérant les deux mouvements, structurel et psychologique, qui caractérisent la pratique d'*empowerment*, on dénonce plus souvent la tendance des professionnels ou le risque associé à la psychologisation des problèmes ou à une centration exclusive sur ses dimensions individuelles: celui de blâmer la victime ou de leur faire porter la responsabilité individuelle du changement (Ackerson et Harrison, 2000; Breton, 1994b; Côté et Boulet, 1996; Côté et Durand, 2002; Cowger, 1994; Rappaport, 1981; Swift et Levin, 1987). En contrepartie, peu dénoncent maintenant le *dogmatisme structurel* qui conduit à négliger les besoins individuels (Lévesque et Panet-Raymond, 1994). Or, notre étude montre surtout les effets pervers qui résultent d'une certaine application de cette approche structurelle. Notamment, elle montre les conséquences d'une vision d'*empowerment-résultat* centrée sur le droit à l'autonomie

et la pratique du laisser-faire ou du non interventionisme. La centration unique sur le droit à l'autonomie occulte la vulnérabilité et le droit à l'aide des clients. On constate que dans certaines conditions, cette approche s'avère désincarnée de la réalité des clientes et du contexte: les clientes se heurtent à leur propres vulnérabilités et certaines situations dégènèrent jusqu'à la crise, contraignant les professionnelles à réagir plus souvent sous un mode contrôle pour rétablir la situation (voir 6.3.3). Paradoxalement, la logique d'autonomie conduit à l'adoption de stratégies productrices de contrôle.

Les constats critiques qui émergent de l'étude ne visent surtout pas à discréditer ni à rejeter l'approche structurelle. À l'instar de Lévesque et Panet-Raymond (1994: 24), nous estimons que *la pertinence de la vision structurelle demeure et est encore justifiée*. Il n'y a aucun doute à l'effet que des changements structuraux s'imposent face à certaines conditions qui génèrent des inégalités sociales. Or, l'approche structurelle centrée sur l'acquisition et la défense de droits, ne doit pas perdre de vue le droit à l'aide et l'obligation des professionnels de répondre aux exigences qui émergent des besoins spécifiques des clients et des contextes particuliers de leur pratique.

*L'option politique de démasquer le pouvoir, de dénoncer l'idéologie dominante, de nommer les sources d'oppression, de refuser d'accepter le statu quo a souvent donné mauvaise presse à l'approche structurelle dans certains établissements et fait oublier que l'intervenante structurelle doit tout autant travailler à aider les individus à retrouver leur estime de soi, à satisfaire leurs besoins fondamentaux, à gérer leurs conflits interpersonnels, émotionnels et psychologiques et à développer des interactions familiales susceptibles de favoriser l'épanouissement des individus (Lévesque et Panet-Raymond, 1994: 25)*

Enfin, si l'*empowerment* s'appuie sur une reconnaissance du caractère social des problèmes et sur une tradition de lutte contre les inégalités sociales, il est difficile de concevoir qu'on se réclame du concept, fût-il à la mode, sans inclure une action sur les contraintes structurelles à la prise de pouvoir des personnes. Toutefois, l'approche structurelle ne doit pas négliger ce principe fondamental au processus de conscientisation collective précédant l'action collective autonome. *There can be no empowerment in the absence of the freedom and responsibility to name one's reality* (Breton, 1994b: 35). De plus, le parcours structurel pour l'*empowerment* revêt une grande importance, mais il ne doit pas dominer ou devenir un passage obligé pour les clients, mais constituer plutôt une avenue parmi d'autres pour la prise de pouvoir.

Des auteurs ont observé chez les clients un *manque d'attrait pour la chose politique* (Côté et Durand, 2002). Devant ce constat, il faut admettre que l'action sociale n'incombe pas en priorité aux clients afférés à survivre. Elle relève d'une responsabilité collective. L'approche structurelle

convie les personnes et les systèmes d'action engagés dans des pratiques d'*empowerment* à s'engager eux-mêmes activement dans la lutte pour la défense des droits des plus démunis. *Les intervenantes se doivent d'être des citoyennes actives dans leur milieu avec le plus de cohérence possible entre leur vie privée et leur vie professionnel.* La défense des droits et l'*empowerment* représentent sans doute des choix de vie et c'est à cela que l'approche structurelle les convie (Lévesque et Panet-Raymond, 1994: 37). Or, notre étude le met en relief, le problème se pose quand le projet social et politique des professionnelles et de leurs systèmes domine et s'impose aux clientes à travers la relation d'aide. Le *pouvoir-conscientisant* constitue un véhicule de premier plan pour imposer certaines conceptions des problèmes et du changement social, et le *pouvoir-action*, pour conduire les clientes sur la *bonne* voie pour la prise de pouvoir collective. Ce constat révèle le caractère éminemment *politique* de l'intervention.

#### **9.4.2. Le rapport professionnel-client, un espace pour la transformation sociale**

En raison des besoins et intérêts variés des clients ainsi que des divers mandats des professionnels ou des organisations qui les soutiennent, la pratique axée sur l'*empowerment* n'inclut pas nécessairement le développement d'actions collectives. Le choix du chemin privilégié pour la prise de pouvoir ne peut pas se faire sans l'implication des premières personnes concernées par le changement. C'est ici que l'*autodétermination* prend tout son sens. L'*empowerment* ne peut être une condition imposée par un groupe (professionnels) à un autre groupe (clients). *True empowerment is not a condition which can be bestowed by one group on another group but is, rather, an ongoing process by which the disempowered seek to fulfill their own needs and preserve their own rights* (Swift et Lewin, 1987: 84). L'*empowerment* est par définition une approche adaptative. Les processus requis pour l'*empowerment* sont fonction de personnes situées dans des contextes d'aide particuliers et doivent chaque fois être redéfinis avec elles. Toutefois, le rétablissement d'une plus grande justice sociale doit demeurer un *but* de la pratique d'aide axée sur l'*empowerment* des personnes. Nonobstant le contexte où elle s'exerce, la pratique implique toujours la structuration d'un *rapport social* entre un professionnel et un client, lequel constitue un *espace* propice pour la transformation sociale.

La littérature sur l'*empowerment* reconnaît de façon générale que l'*empowerment* suppose un changement dans la structuration du rapport de pouvoir entre professionnels et clients. Sous l'angle des conditions de la pratique ou de ses effets, quelques auteurs soulignent l'idée que

l'*empowerment* implique un *changement bidirectionnel* (Scheid et Walkowiak, 2002) ou une *adaptation mutuelle* (Dunst et Paget, 1991; Côté et Boulet, 1996) de la part des personnes engagées dans de tels processus. Plus rares sont ceux qui vont jusqu'à envisager le rapport P<->C comme un lieu de changement social. Veldhuis (2001) rappelle que selon le code d'éthique de l'Institut de thérapie féministe (Feminist Therapy Institute), les professionnelles doivent mettre fin aux inégalités par la transformation culturelle et le changement social radical et que la prise de pouvoir de la cliente au sein même du rapport avec la professionnelle, constitue un tremplin vers cette transformation.

*In helping the client feel her own power in the therapy relationship, she may perhaps experience power in other parts of her life. (...) Power in therapy is an issue of great import. Not only do we work to help the client find her own power, we also work to decrease the power differential found in traditional therapy relationships (Veldhuis, 2001: 38).*

Les professionnels, quelle que soit l'approche qu'ils privilégient, ont de tout temps visé essentiellement à ce que les clients retrouvent un sentiment de mieux-être et un meilleur contrôle sur leur situation. Au nom de cette valeur, aujourd'hui, plusieurs se réclament de faire de l'*empowerment*. Le concept a-t-il perdu ses racines ? Il faut redonner à l'*empowerment* ses lettres de noblesse. Cette approche puise dans une volonté profonde de contribuer au rétablissement d'une plus grande justice sociale. Elle ne peut pas faire l'économie d'occulter cette question dans le quotidien et l'intimité même de la relation d'aide. L'*empowerment* doit inclure une visée de transformation des systèmes dans lesquels évoluent les personnes. Or, les professionnels agissent en tant que représentants des institutions au sein desquelles ils travaillent. La transformation des relations entre les clients et les institutions doit donc inclure la transformation des rapports P<->C, vus comme des rapports sociaux. Notre analyse intersite du rapport collectif P<->C a montré que la réduction du déséquilibre du pouvoir structurel qui caractérise ces rapports, suppose que les clientes exercent du pouvoir sur l'action des systèmes professionnels qui s'adressent à elles (voir 8.3.1). La possibilité des clients de *faire une différence* au sein du rapport P<->C et du système qui les inclut, constitue une action sur le social. Si l'on convient que l'*empowerment* ne peut se soustraire au projet de transformation sociale, le rapport d'aide doit être envisagé en tant que cible de transformation. Rappelons que la prise de pouvoir des clientes sur l'intervention se situe au coeur de l'approche structurelle.

*L'approche structurelle est fondée sur le postulat que, typiquement, les pratiques du service social maintiennent le pouvoir de l'intervenant au détriment de celui du client ou de la cliente. Ces pratiques peuvent toutefois être modifiées par le partage*

*d'informations (...) et par l'implication de celui-ci ou de celle-ci dans les décisions concernant l'intervention à son égard. L'effet de l'approche structurale sera donc d'accroître le pouvoir du client dans sa relation avec l'intervenant et d'augmenter la capacité du client d'être actif dans la relation d'aide (Moreau, 1989 dans Ninacs, 1995: 72)*

Malgré cette volonté affirmée, il faut reconnaître la tendance des personnes et des systèmes à répéter ce qu'ils savent faire plutôt qu'à se transformer. Différents facteurs expliquent une telle disposition, notamment la certitude et l'absence de doute :

*(...) la clarté des connaissances déjà acquises - qui peut enlever les doutes, les questionnements et bloquer la recherche et l'ouverture; le sentiment de pouvoir né de la maîtrise de ses connaissances - qui permet d'analyser et d'agir avec confiance et avec certitude, mais qui peut faire perdre le doute, l'autocritique; et la fatigue et la routine intellectuelles (Castaneda, 1968 dans Côté et Boulet, 1996: 95).*

La *comparaison intersite* montre que les caractéristiques individuelles des acteurs ainsi que la tradition de pratique de l'organisation influencent le développement d'une telle posture de doute. On constate, dans l'autre site, que l'absence d'expertise du milieu et des professionnelles en matière d'*empowerment*, associée à l'attrait pour la découverte et la remise en question de leur action afin d'inclure la prise de pouvoir des clientes, constituent des facteurs favorables à la transformation du rapport P<->C.

### **9.4.3. L'incertitude, à quelles conditions ? Ses fonctions positives et ses risques**

Dans le domaine de la *psychiatrie transculturelle*, Rousseau (2002) enrichit notre réflexion sur la fonction positive de l'*incertitude* dans la pratique professionnelle, ses obstacles et ses risques. À partir de quelques cas cliniques, l'auteure montre comment l'incertitude agit comme instrument pour modifier le rapport de pouvoir, redonner la flexibilité à l'intervention et réintroduire l'ambiguïté dans le questionnement éthique. L'incertitude est vue comme une alternative à trois obsessions: celle de la *vérité*, du *temps* et de l'*éthique*. D'une part, l'assurance et la certitude peuvent conduire au totalitarisme et au fanatisme alors que l'incertitude accorde à l'autre un espace pour se définir et exister comme *Sujet*. *L'ignorance du thérapeute et de son équipe, dans la mesure où ils peuvent la contenir sans devenir envahissants, blâmants ou indifférents, peut ouvrir sur un espace de pouvoir pour l'autre. Une position du sujet qui ne peut naître que de notre incertitude qui confirme ce qui nous échappe chez l'autre* (p. 768). D'autre part, l'incertitude crée un délai qui



protège de l'interventionnisme abusif: elle *peut aider à suspendre le temps* et, par conséquent, *protéger les patients d'interprétations ou d'interventions trop rapides* ou, *arrêter le rouleau compresseur des interventions* (p. 770). Enfin, l'incertitude remet l'*ambiguïté* au cœur de la réflexion éthique.

*L'ambiguïté, constitutive de l'éthique, est facilement balayée sous un univers de droits et de normes de plus en plus structurés par une certaine rectitude politique. Redonner sa place à l'ambiguïté c'est aussi dans un premier temps, élargir le malaise avant d'accéder au travers de la déstabilisation à une remise en question du champ du possible (Rousseau, 2002: 771).*

L'étude a montré que pour soutenir des processus variés de prise de pouvoir, la professionnelle doit être capable de jouer des rôles multiples et de prendre un risque, par surcroît dans un contexte où domine la pratique de la référence (voir 8.2.1). Malgré la pertinence de recourir à la référence dans certaines conditions, il faut admettre, à l'instar de Rousseau (2002), qu'elle constitue parfois une solution permettant de *déplacer* l'anxiété liée à l'incertitude. La pratique institutionnalisée de la référence dans certains contextes de pratiques féministes communautaires mérite d'être questionnée sous cet angle. Dans des situations où cette pratique s'impose aux clientes malgré leur requête d'aide et de continuité au sein de leur rapport avec les professionnelles, l'idéologie communautaire risque de servir de rempart contre l'incertitude.

En revanche, l'incertitude comporte ses risques. Notre étude le révèle et rejoint la perspective de Rousseau (2002) qui met de l'avant les risques de *paralyse*, de *retour au connu* et de *fin du questionnement*. Les résultats montrent d'une part, que l'incertitude des professionnels paralyse leur action lorsqu'elle est générée par une *confusion des rôles* et une *absence de ligne directrice* pour guider leur action (voir 6.4.2.1). D'autre part, devant le besoin de réduire l'incertitude et celui d'agir pour faire face aux réalités rencontrés dans un contexte qui isole les professionnels et les prive d'une réponse alternative, on constate, à l'instar de l'auteure, que la *logique d'action domine* et renvoie aux pratiques *connues* (voir 7.4.2.1). De plus, les processus de *consensus* qui s'imposent en *loi* dans le contexte de gestion participative ont pour effet de réduire l'incertitude et, par conséquent, de mettre fin au questionnement et au doute insoutenables.

La recherche d'équilibre s'impose donc. L'incertitude ou la posture de relativisme absolu ne doit pas devenir une panacée; tout comme la certitude, elle peut mettre fin au questionnement. Rousseau (2002) invite à considérer les effets productifs d'une certaine incertitude sur la relation de pouvoir P<->C.

*L'investissement de l'ignorance et la séduction du chaos peuvent se payer cher, mais l'introduction d'un degré tolérable de doute et d'incertitude dans une pratique clinique peut donner aux cohérences nécessairement construites en cours d'intervention, la fluidité nécessaire à tout processus de décentration ou de modification des relations de pouvoir. À ce titre, l'incertitude nommée dans un espace institutionnel peut devenir un élément clé de l'interaction clinique transculturelle et être complémentaire à la construction de la connaissance et à la critique de celle-ci (Rousseau, 2002: 773).*

Notre étude enrichit la réflexion sur les conditions requises pour que l'incertitude soit utile au processus d'*empowerment* des professionnels comme des clients. L'incertitude concernant l'action à privilégier a des effets pervers lorsque la non-décision qu'elle engendre résulte de l'échec du consensus en situation de conflit: elle crée alors un *décalage* et une *zone d'incertitude* (Crozier et Friedberg, 1977) utilisés par ceux qui disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour imposer leur volonté dans le contexte. L'incertitude conduit donc parfois à la non-décision productrice de confusion pour les professionnels et de contrôle sur leur action. L'incertitude se traduit parfois par la non-action; l'étude montre que l'incertitude qui *paralyse* émerge dans un contexte caractérisé par: 1) le manque de temps pour évaluer l'action à privilégier, exacerbé par les exigences d'un contexte d'implantation et d'une gestion participative qui dispersent les professionnels dans des tâches tout azimut, 2) l'absence de ligne conductrice pour orienter l'action, 3) la peur de l'erreur et des représailles dans un contexte de grande visibilité de l'intervention, 4) la confusion qui résulte des directives paradoxales de la coordination, 5) le pouvoir coercitif qui sanctionne les initiatives d'action contraire aux valeurs dominantes.

Il importe donc d'identifier dans quelles conditions l'incertitude peut devenir une ressource utile aux acteurs. Essentiellement, elle doit être utilisée *consciemment* comme un espace pour favoriser la prise de pouvoir des clients. Pour éviter les effets pervers de la non-décision, les situations d'incertitude doivent conduire les acteurs à prendre une décision, soit, un risque, incluant celui de la non-décision. Face à l'incertitude, les professionnels peuvent donc *décider* d'opter pour la non-décision ou la non-action et accepter, pour un délai déterminé, de mettre en quelque sorte leur pouvoir en suspend. Or, dans les situations où l'urgence d'agir s'impose, l'incertitude doit conduire les professionnels et les clients à co-décider du risque qu'ils sont en mesure de prendre ensemble et d'en envisager les conséquences.

Soutenir les solutions proposées par les clients suppose que les professionnels soient capables de *s'ouvrir à la richesse des possibles, sans savoir très bien où [il va], au risque du hasard, et accepter la créativité de leurs autosolutions*; cela exige de *se préparer à l'imprévisible*,

d'être à l'écoute des personnes, de stimuler leur créativité (Ausloos, 1994:15). La volonté et la capacité d'emprunter des voies inconnues requièrent d'adopter une posture d'*explorateur*, fondamentalement opposée à celle du *colonisateur*, caractérisée par le *pouvoir-certitude* (Amundson *et al.*, 1993). Fondamentalement, témoigne cette professionnelle, la pratique axée sur l'*empowerment* bouscule l'*ego* et le savoir acquis; elle exige d'abandonner les structures connues, de faire face à l'inconnu et à la confusion, un parcours obligé pour la créativité.

*On veut aider les gens. (...) Et l'empowerment, ben comprends-tu que ça vient donner des coups de pied dans le derrière en mautadit à l'ego, parce que c'est comme, tu sais pas tout, la structure est pas là, il faut que tu partes des femmes. Parce que c'est très sécurisant la structure. (...) Donc pour moi, ça me fascine mais je suis pas sûre que les gens sont prêts à ça. (...) Ça veut dire tout un travail sur soi. C'est très confrontant la pratique de l'empowerment. (...) L'ego va toujours vouloir se rassurer dans les pratiques. Pis aussi l'empowerment va à contre-courant. (...) quand on est sécuritaire, ça va bien, mais quand on est insécuritaire on peut toujours se faire happer par la voie commune et générale. (...) L'empowerment, ça s'insère dans un processus de créativité, alors il y a l'inconnu. Dans tout processus de créativité, (...) il y a toujours le moment avant, Euréka, de l'inconnu, la confusion qui est intolérable, à chaque fois, on dit pourtant je devrais savoir qu'il y a toujours cette phase-là, l'empowerment va ramener à ça aussi (Prof., temps 1).*

Enfin, nonobstant l'importance de faire preuve de cette propension au doute et à la créativité, les professionnels qui axent leur pratique sur l'*empowerment* doivent être en mesure de déployer un ensemble de stratégies pour s'ajuster aux besoins multiples, incluant, paradoxalement, la stratégie du *savoir-certitude*. On constate que cette forme de pouvoir peut être utile quand un client, par exemple, a besoin de la connaissance de l'expert et de sa directivité pour accepter de prendre le risque de faire autrement pour reprendre son pouvoir. Essentiellement, c'est la *flexibilité* du professionnel dans l'utilisation de ses stratégies de *pouvoir-savoir* qui compte. La rencontre avec l'autre, suppose de développer l'ouverture nécessaire pour se laisser déstabiliser par sa différence. L'accompagnement des clients à se transformer pour prendre leur pouvoir et occuper leur propre espace de possibilités, exige des professionnels la volonté de se transformer eux-mêmes.

#### **9.4.4. Le *doute radical*, une voie pour la conscientisation et la réflexivité**

La littérature sur l'*empowerment* met l'emphase sur le processus de conscientisation des clients mais demeure plus silencieuse en ce qui a trait à celui des professionnels et des systèmes engagés dans le soutien auprès de ces personnes. Cependant, des auteurs mettent de l'avant

l'importance que les professionnels évaluent leurs pratiques (Dunst, Trivette et Hamby, 1996; Simon, 1994; LeBossé, 1996b; Rossiter, 2000).

*Paternalism within social work takes many shapes and ordinarily surfaces without the full awareness of the practitioner(s) responsible for it. (...) Therefore, it behooves social workers who remain committed to empowerment practice to be on the constant lookout for paternalistic moments or elements of their own approach to practice with clients (Simon, 1994:188).*

Swenson (1998) rappelle que la conscientisation est considérée centrale à la *théorie critique* et s'impose aux professionnels appelés non seulement à reconnaître toute forme d'injustice sociale mais aussi, à explorer leurs propres expériences d'*oppression*, de *privilège* et de *domination*. Le développement d'une telle conscience personnelle est essentiel pour que la pratique ne produise l'inverse de ce qu'elle vise.

*It is a sad commentary that the very services that may enhance social justice may instead serve to increase the psychological experience of injustice. It is a particular important to have done this personal and professional work about one's own privilege and power when undertaking work with oppressors as a form of clinical social justice work (Swenson, 1998: 532).*

Dans la mesure où la pratique d'*empowerment* vise la transformation sociale, elle doit examiner les *conditions* dans lesquelles elle génère l'inverse de ce qu'elle vise ou participe plutôt au *statu quo* ou à la reproduction de rapports de domination entre professionnels et clients. Notre étude s'inscrit dans cette perspective. Centrée sur le lien conditions-pratiques-conséquences, elle montre non seulement l'écart entre l'idéologie et la pratique, mais jette aussi la lumière sur les conséquences *non intentionnelles* qui résultent de l'action des professionnels. La reconnaissance de ces phénomènes requiert une *volonté* et des *conditions* de conscientisation. D'une part, les effets pervers ne sont pas toujours observables, quand, par exemple, le *pouvoir-conscientisant* des professionnels conduit au contrôle des *significations* des clients. Certaines conséquences échappent donc à la conscience des acteurs. D'autre part, la reconnaissance de telles conséquences s'imposent parfois aux professionnels lorsqu'ils sont confrontés aux stratégies de résistance déployées par les clients en réaction à leur *pouvoir-domination*. Ces situations introduisent certes chez les professionnels une forme de dissonance cognitive, mais, on l'a vu, les mécanismes de résolution choisis n'entraînent pas forcément de changements de pratique. Rappelons que les dissonances sont rarement reconnues et qu'elles donnent plus souvent lieu à des rationalisations pour tenter de les justifier (Festinger, 1957). Enfin, la reconnaissance de notre propre rôle dans la production de

conséquences non intentionnelles n'est pas facilement admissible quand nos actions sont fondées sur un rationnel fort louable.

La reconnaissance *politique* de son travail suppose que le professionnel reste conscient de son pouvoir et de son privilège dans la relation d'aide. Professionnels et clients se situent à l'intérieur de structures de pouvoir dont les forces se jouent à chaque rencontre (Rossiter, 2000). Il est difficile de considérer qu'une relation d'aide bien intentionnée puisse constituer une forme de *micropolitique* du pouvoir qui fait obstruction à la reconnaissance des problèmes d'injustice ou de violence, ou contribue même à leur reproduction: *this is exactly the difficulty of modern power \_ that our everyday acts of trying to do good work are invisibly related to social forces that seem beyond our making* (Rossiter, 2000: 158). Ce constat ne conduit pas à vouloir éliminer le pouvoir mais à conserver un *doute* permanent sur l'*innocence* de la pratique, et en ce sens, confronte à l'*urgence éthique* de questionner les conditions de production des connaissances et d'en examiner les conséquences. Inspirée de perspective foucaultienne du pouvoir, l'auteure rappelle que tout savoir contribue simultanément au silence et à l'invisibilité d'un autre savoir. Notre étude expose avec éloquence comment certains savoirs dominants (approche structurelle, *empowerment-résultat*) contribue à en écarter d'autres (approche psychologique, *empowerment-processus*).

Tenant compte de l'inévitable présence du *politique* qui façonne l'histoire et nous conditionne en tant qu'être humains et personnes professionnels, Rossiter (2000) propose une nouvelle conception *éthique* qui suppose de soumettre notre travail à un *doute radical* afin de découvrir les *micropolitiques* inhérents à notre savoir et à nos pratiques. La réflexion éthique doit inclure la *responsabilité* des professionnels pour les *torts* causés par ce que Foucault nomme la *gouvernementalité* de notre travail, soit la relation de soi à soi et l'ensemble des pratiques qui définit et organise les stratégies dont les individus, dans leur liberté, usent pour interagir les uns avec les autres. Le *doute* ouvre sur la conscientisation en regard de notre propre contribution et pouvoir dans la création de la culture, et, en retour, du pouvoir qu'elle exerce sur nous. Depuis cette perspective, nous sommes responsables des *violations*, c'est-à-dire des *torts* ou effets nuisibles, même non intentionnels, qui résultent de notre participation à cette construction du savoir et du monde (Orlie 1997 dans Rossiter, 2000). Devant le constat que *pouvoir et savoir* forment cette gouvernementalité, notre liberté comme professionnel consiste, selon l'auteure, à *penser et à agir politiquement pour découvrir les violations qui accompagnent nos bonnes actions* (p. 161). Cette conscience de soi en tant que professionnel, à la fois *professionnel* et *auteur de violations*, crée la nécessité de

développer une *responsabilité politique*, de conserver un regard critique sur l'inévitable relation qui existe entre nos pratiques et les structures politiques plus larges (Rossiter, 2000: 151-152).

L'un des constats inattendus dans le cadre de cette étude est certes l'importance du rôle de l'*histoire* dans la structuration des luttes entre acteurs et, par conséquent, dans la reproduction des rapports de domination P<->C. Certains résultats indiquent comment l'histoire des relations d'aide au sein de l'organisme ainsi que celle des luttes passées des acteurs pour défendre leur tradition de pratique, structure leurs pratiques dans le contexte actuel de lutte au sein du projet (voir 7.5.4). On constate, à l'analyse des patrons de relations dans un système d'action donné, que d'autres histoires se jouent, notamment celle de la lutte entre les institutions et celle de la lutte pour le droit des femmes. L'étude des obstacles à la transformation de leurs rapports met en évidence la force structurante de l'histoire. Elle constitue un système de pouvoir important à l'œuvre et mériterait d'être davantage considérée.

On constate que la force culturelle structure certaines pratiques justifiées en fonction de valeurs (respect de la vie privée, respect des droits) qui sont imposées aux clients *pour leur bien* en dépit de leurs requêtes contraires (liens informels, accompagnement). Ces systèmes de croyances dont les acteurs se dotent et qui contribuent parfois à les déterminer, donnent certes un sens à leur propre histoire personnelle. La fonction de ces systèmes de croyances serait-elle de rétablir une consonance entre la pensée (idéologie) et l'action (expérience) ? Le lien entre l'histoire personnelle des professionnels, leur idéologie et leurs pratiques en soutien à l'*empowerment*, mériterait d'être examiné.

Certes, nous sommes tous porteur d'histoire et acteurs appelés à jouer un rôle actif dans la *fabrication de l'histoire* (Giddens, 1987). La réflexivité des acteurs et des systèmes apparaît une condition essentielle pour jouer ce rôle. C'est le regard que nous portons sur nos pratiques et la *conscience* que nous avons des forces historiques qui jalonnent nos vies et nos luttes qui nous permettent d'en modifier le cours. En dépit d'une volonté et d'un discours orientés vers l'innovation des pratiques, sans les conditions requises à l'action transformatrice, les acteurs sont voués à répéter l'histoire. L'étude a montré que l'absence de réflexivité contribue aux *pratiques récurrentes* des acteurs et par, conséquent au *statu quo* des rapports de domination P<->C.

## 9.5. Quelques conditions pour la réflexivité sur les pratiques

Force est de constater que la démarche réflexive se taille difficilement une place dans les milieux d'intervention souvent caractérisés par des changements structurels permanents, par des multiples pressions liées aux temps et aux attentes de résultats, par des contraintes bureaucratiques qui colonisent la pratique en introduisant des formes de rationalités plus instrumentales que communicatives (Blaug, 1995). Par surcroît, il est humainement difficile de croire que nous puissions être responsables de produire l'inverse de ce que nous voulons. *Le discours institutionnel ne veut pas ou ne peut pas, reconnaître le mal qu'il fait en voulant faire le bien et en le faisant* (Rousseau, 2002: 770). Devant ces réalités humaines et organisationnelles, la reconnaissance et la mise en place de conditions favorables à la démarche de réflexivité, s'imposent.

La possibilité d'exercer un *contrôle de l'information* se situe au cœur de la capacité réflexive des acteurs (Giddens, 1987). Essentiellement, la réflexivité requiert des ressources qui permettent l'accès et le contrôle de l'information concernant les conditions et les effets de la pratique. D'emblée, elle suppose des conditions structurelles comme des contextes de dialogue entre acteurs. Or, leur mise en place présuppose certaines caractéristiques des acteurs, principalement la volonté et la capacité de faire face à la confrontation d'informations divergentes et de les utiliser dans une perspective d'évolution.

Notre étude met en relief différentes conditions, favorables ou défavorables, à la réflexivité des acteurs dans le contexte et, par conséquent, à la transformation ou à l'innovation des pratiques d'*empowerment*, notamment: 1) l'intérêt individuel et collectif pour l'exploration et la découverte et la volonté d'innover, 2) l'accessibilité de ressources pour la réflexivité sur les pratiques, 3) les caractéristiques et le fonctionnement des groupes engagés dans ces démarches réflexives, 4) la capacité des personnes et des systèmes de faire face au déséquilibre engendré par le conflit (interne et externe) et de se transformer, 5) le fonctionnement cognitif des personnes et des systèmes (type d'attributions de responsabilités),

Premièrement, l'étude a montré que le savoir-certitude et l'intérêt de reproduire une pratique connue plutôt que d'innover, n'introduit pas le besoin ni la nécessité de s'exposer à de nouvelles informations ou connaissances et, par conséquent, constitue un frein à la mise en place de conditions pour le dialogue et la réflexivité. De plus, les luttes culturelles pour l'appropriation de l'intervention dans les différents contextes de rapports, contribuent à l'isolement des acteurs et, par

conséquent, font obstacle à la réflexivité et au développement de l'intervention. Un obstacle majeur observé est certes l'absence de dialogue avec les clients concernant les conditions de l'intervention. Le recours à l'évaluation des clients, premiers informateurs clés, doit être vue comme une condition essentielle à la remise en question de la pratique des professionnels. Les clients sont les premières personnes concernées par les conséquences non intentionnelles de la pratique; leur point de vue est donc requis pour évaluer les ajustements nécessaires.

Deuxièmement, on constate que la réflexivité constitue une ressource susceptible d'être contrôlée en contexte de lutte. D'une part, un pouvoir coercitif (désapprobation) s'exerce sur la collaboration et la réflexion entre professionnels, vues comme une coalition en contexte de lutte au sein du rapport CO<->P. D'autre part, certaines stratégies décisionnelles entre les acteurs (report des sujets, centration instrumentale) contribuent à écarter le dialogue et, par conséquent, à contrôler la circulation des informations, ressources nécessaires à la démarche de réflexivité. Notamment, la comparaison intersite montre le lien qui existe entre le recours à la règle de confidentialité et les résultats de la démarche réflexive. On constate dans un site, que l'échange entre acteurs autour de réalités dépersonnalisées conduit à la formulation de principes ou de règles générales qui renforcent le mouvement d'uniformisation de la pratique. L'inverse est constaté dans l'autre site où cette règle de confidentialité ne caractérise pas les échanges entre acteurs: la mise en commun des informations diversifiées rend mieux compte de la complexité de la situation et conduit à l'émergence de solutions ajustées aux réalités particulières des clients. Enfin, on découvre que lorsque la norme de confidentialité est invoquée en situation de conflit entourant la pratique d'intervention, le risque est grand que ce principe éthique serve plutôt de rempart contre la remise en question des pratiques de ceux qui contrôlent l'information. Ces résultats et ceux de Hogan *et al.* (1983) sur l'utilisation, par les professionnels, de l'information privilégiée concernant le client pour obtenir sa conformité, invitent à poursuivre la recherche sur les pratiques entourant le recours à la confidentialité et leurs conséquences non intentionnelles pour les personnes (clients) qu'elles visent paradoxalement à protéger.

Troisièmement, l'étude met en relief les conséquences positives comme les contraintes associées aux caractéristiques d'homogénéité ou d'hétérogénéité des groupes. D'une part, la comparaison intersite montre que l'hétérogénéité et, par conséquent, l'apport de points de vue multiples sur l'intervention constitue une ressource ou une contrainte pour les professionnels selon que: 1) le référent décisionnel en matière d'intervention soit clairement établi ou non, 2) l'équipe dispose ou non de moyens pour se doter d'une ligne directrice pour l'intervention, 3) la coordination



joue ou non son rôle d'interface entre les professionnelles et l'extérieur pour concilier les préoccupations des deux parties. D'autre part, l'analyse des pratiques des acteurs en contexte de lutte indique que l'hétérogénéité des compétences et des points de vue est une ressource dans la mesure où il y a convergence des intérêts pour l'exploration et l'innovation.

Théoriquement, l'accès à un groupe de référence hétérogène est une condition favorable à la réflexivité puisque la production d'informations est largement facilitée par l'apport de points de vue multiples et divergents. Cet apport contribue à l'émergence de conflit, lequel constitue un important facteur de restructuration sociale (Moscovici, 1982). Or, Bilodeau (2000) montre que l'hétérogénéité des points de vue est essentielle à la production d'*innovations* dans la mesure où les acteurs sont capables de faire face aux *controverses* et de les résoudre efficacement. On reconnaît aussi que certains modes de résolution s'imposent en condition à l'innovation. Ainsi, la résolution *efficace* ou la réussite de l'influence est fonction du *style de comportement* des partenaires: *consistance, autonomie, investissement, équité* (Moscovici, 1982, 1994). Le pouvoir, *inséparablement lié à la négociation*, suppose *échange* et *adaptation* mutuelle entre des personnes réciproquement liées l'une à l'autre (Crozier et Friedberg, 1977). La littérature dans le domaine de la cognition sociale éclaire le lien entre le fonctionnement cognitif des personnes et leur comportement de négociation (impulsif, unilatéral, réciproque ou de collaboration) en situation de conflit (Lemay, 1990).

Il faut reconnaître que collaborer en contexte d'hétérogénéité constitue un défi de taille. La confrontation à la différence est source de dissonance, et, par conséquent, elle conduit généralement les personnes à éviter d'être exposées à des informations qui maintiennent ou augmentent cette dissonance (Festinger, 1957; Festinger et Aronson, 1960). Effectivement, l'analyse des luttes ayant jalonné les rapports entre acteurs dans tous les contextes étudiés, montre d'une part, que le recours à des processus décisionnels permet d'éviter le conflit externe et la confrontation en regard de son action, et d'autre part, que les acteurs tendent à recréer des systèmes plus homogènes ou à former des coalitions entre semblables.

Quatrièmement, on constate que la réflexivité centrée sur l'évaluation de l'écart entre l'intention, la pratique et ses résultats confronte au conflit cognitif. En mettant à jour les conséquences non intentionnelles de l'action, la démarche réflexive introduit, chez les professionnels, une dissonance entre deux éléments de réalité: la connaissance des besoins des clients d'une part, et la connaissance de son action et de ses conséquences non intentionnelles, d'autre part. L'exigence de réflexivité suppose la capacité de faire face au *conflit interne* ou à la

*dissonance cognitive* engendré par l'information contradictoire. En contrepartie, on constate que l'état continu de dissonance constitue un des facteurs importants relié à l'épuisement et au désengagement des professionnelles dans l'une des deux équipes d'intervention à l'étude. La contradiction qui existe entre leur conscience des besoins des clients, les moyens d'action déployés et de leurs conséquences non intentionnelles d'une part, et leur incapacité d'agir sur les déterminants de ces situations, d'autre part, engendre chez elles un sentiment de non pouvoir sur leur intervention. La conscientisation ne suffit donc pas, la transformation ou l'innovation des pratiques, suppose la volonté et la capacité d'agir collectivement dans cette direction.

Bien que la collaboration entre acteurs hétérogènes soit requise pour produire de l'innovation (Bilodeau, 2000), elle n'est certes pas un mouvement naturel (Crozier et Friedberg, 1977). Par conséquent, l'exposition à la différence ainsi que la création de conflit, doivent devenir des buts conscients pour que les acteurs réussissent à jouer un rôle actif dans la transformation de leurs systèmes sociaux, incluant, au premier chef, la transformation du rapport social P<->C. Cette condition qui consiste à reconnaître la fonction positive et transformatrice du conflit, à l'envisager comme une ressource et à le rechercher, risque de confronter certaines pratiques féministes. Comme on l'a constaté chez certains acteurs féministes, le conflit est plutôt vu comme un obstacle, une faiblesse du système participatif orienté vers des valeurs de solidarité et la recherche d'harmonie.

Cinquièmement, l'étude montre que le *mode de résolution* des conflits internes joue également un rôle important dans l'autotransformation des personnes et des systèmes. On a vu que certaines conditions (individuelles ou structurelles) protègent du conflit interpersonnel ou du conflit interne et par conséquent du déséquilibre transformateur. L'étude des *attributions de responsabilités* formulées par les acteurs pour expliquer les conséquences non intentionnelles de leurs actions, a permis d'éclairer le lien entre le fonctionnement cognitif des personnes en contexte d'interaction avec autrui et la transformation de leurs rapports. Force est de constater dans les trois différents contextes de rapports (intervention, gestion, partenariat) que les *attributions externes* et les *excuses* ont notamment pour conséquences de faire dévier le conflit en situant la cible du changement en dehors de soi (personne, système) et, par conséquent, de maintenir le *statu quo* plutôt que de conduire à la remise en question et au changement.

À la lumière des résultats, on reconnaît avec Festinger (1957), que la dissonance cognitive à laquelle sont confrontées certaines professionnelles, est productrice de changements individuels au plan des cognitions ou du comportement. Or, ces changements ne suffisent pas pour transformer un système d'intervention. L'étude montre que même lorsque tout une équipe est confrontée à la

contradiction entre ses principes d'*empowerment* et la production de conséquences non intentionnelles, le style d'attribution de responsabilité (externe) qui consiste à se dissocier collectivement de la production de telles conséquences, constitue un frein au changement.

Le conflit cognitif surgit également du constat que *chaque chose et son contraire existe* (Côté et Boulet, 1996); le développement d'une forme de *raisonnement divergent*, capable d'inclure la *contradiction*, s'impose donc aux acteurs (Rappaport, 1981). Reconnaître la nature dialectique des problèmes sociaux, celle de l'individu et des structures ou du droit collectif et du droit individuel, requiert la capacité de faire face à la complexité de la réalité. Ainsi, devant les forces culturelles apparemment contradictoires entre l'*empowerment* et les caractéristiques de certains groupes culturels (comportements d'*obéissance* et de *dépendance au mari*, *contrôle de l'entourage*), Côté et Durand (2002) questionnent la pertinence de l'*empowerment*: *est-ce un concept universellement et inter-culturellement applicable ?* En réponse à ce questionnement, nous rejoignons la perspective de White (1990). L'auteure rappelle que la *tension entre la différence et l'uniformité* existe dans la société comme à l'*intérieur de champs d'action plus réduits* tel que l'intervention. Centrée sur le *pouvoir de la culture* dans le champ de l'intervention en santé mentale pour en *éclaircir les fonctionnements hégémoniques* (p.155), elle montre que, malgré les mouvements de désinstitutionalisation et de démedicalisation *les forces d'uniformisation sont toujours à l'œuvre*. Notamment, celles-ci opèrent par le biais des *représentations culturelles*, vues comme des *ressources puissantes* qui contribuent à *renforcer l'asymétrie du rapport intervenant / client*. Par exemple, les intervenants, apparemment plus sensibles aux différences culturelles des clients, s'approprient parfois leurs ressources culturelles (ex. langage) pour *imposer plus efficacement leur propre vision de la réalité et du normal*, ce, plutôt que de travailler à l'*intérieur* de leur *réalité culturelle* (p. 157). Les contraintes culturelles sont plutôt vues *en tant que nœud des troubles* alors que l'ouverture à la différence implique de *chercher les fins de l'intervention dans la culture du client* (p. 157-158). Par exemple, le défi consiste à *chercher comment gérer l'autorité absolue du père ou du mari dans un contexte où cette autorité est contestée par plusieurs des institutions hors de la famille ?* Un tel objectif requiert de développer *une vision relativiste de notre propre culture* et de ce que nous considérons *normal*, et, par conséquent, de réajuster le rapport social entre intervenants et clients (p.158).

Fondamentalement, l'*empowerment* requiert la capacité des personnes et des systèmes de faire face à la tension qui existe entre des réalités contradictoires et à développer un *raisonnement divergent* capable d'envisager la diversité des solutions possibles face aux problèmes d'intervention

rencontrés (Rappaport, 1981). L'étude a montré que les conditions générales suivantes permettent difficilement aux acteurs de développer une telle compétence: 1) exclure les clients du processus décisionnel et, par conséquent, négliger de prendre en compte de leur différence, 2) construire une équipe professionnelle homogène où les membres convergent vers les mêmes solutions contribuant à la rigidification de leur système, 3) adopter un mode de gestion (équipe) ou de collaboration (partenariat) *participative*, lequel, au nom d'un idéal de consensus, écarte les conflits et la confrontation des différences, et, par conséquent, la possibilité d'explorer et d'innover, 4) octroyer une marge de manœuvre entière à des acteurs dont les intérêts sont incompatibles avec une mission de découverte et d'innovation, enfin, 5) se soustraire d'une exigence de réflexivité collective continue sur l'intervention.

Enfin, d'autres constats entourant les mécanismes de réduction ou de protection face au déséquilibre invitent à explorer plus en profondeur le lien entre le fonctionnement cognitif des personnes ou des systèmes et leur capacité de se transformer. Par exemple, on observe chez certains: 1) une centration exclusive sur la rationalité de leur action (intention) et non sur ses conséquences, 2) une lecture des situations qui consiste à déformer un élément de réalité (ex. la rationalité de la cliente) pour l'assimiler à un autre (sa propre rationalité), 3) une propension, en contexte de lutte et de non-décision formelle, à occulter certains faits ou à les déformer en fonction de leur propre rationalité, alors que des sources de données convergent pour établir clairement ces faits. On sait que l'égoцентризм intellectuel, compris au sens piagétien, comme un comportement assimilatoire déformant, joue un rôle important dans le comportement social, notamment sur les habiletés de négociation en situation de conflit (Lemay, 1990). Il serait certes pertinent de poursuivre la recherche sur l'étude du fonctionnement cognitif (assimilatoire ou accommodant) des acteurs engagés dans des pratiques d'*empowerment* qui requièrent cette capacité fondamentale des professionnels et des systèmes à se transformer. La transformation du système requiert-elle une disposition collective à faire face au conflit (interne et externe) et à la dissonance cognitive plutôt qu'à l'éviter ? Résoudre efficacement les conflits ou faire face aux controverses, suppose que les acteurs soient capables de *faire des déplacements* et de modifier leur vision, leurs rôles et leurs pratiques (Bilodeau, Lapierre et Marchand, 2003). L'habileté cognitive de *prise de perspective* est requise pour se déplacer du point de vue de l'autre (Lemay, 1990); elle renvoie à la capacité de se décentrer intellectuellement et de coordonner l'ensemble des points de vue divergents dans la recherche d'une solution acceptable et dirigée vers un but supérieur commun (ex. la réponse aux besoins des clients). L'observation des stratégies déployées par certains acteurs en contexte de lutte

conduit à poser l'hypothèse que certaines personnes et systèmes ne sont pas en mesure de soutenir des processus d'*empowerment*, dans la mesure où l'on reconnaît que cette pratique renvoie fondamentalement à une exigence de transformation.

Enfin, la réflexivité ou la *conscientisation* ne suffit pas à la transformation. Elle requiert l'*action* et les moyens pour la conduire. Essentiellement, les grands constats qui émergent de l'étude montrent bien que l'*empowerment* des clients au sein du rapport P<->C est tributaire d'un ensemble de facteurs. L'étude des conditions de l'action des professionnelles, via l'analyse des systèmes d'action direct et indirects qui agissent sur le rapport P<->C, met en relief le lien étroit qui existe entre ce processus d'*empowerment* et celui des professionnelles. L'étude rend compte des conditions favorables et des obstacles à l'*empowerment* de ces dernières au sein de leur propre système d'intervention. On constate que les étapes du processus d'*empowerment* vécu renvoient essentiellement au modèle proposé par Breton (1999a) et en confirme toute la pertinence. Les conditions suivantes favorisent le processus de conscientisation collective des professionnelles de la première équipe : 1) la mise en place d'un contexte formel de dialogue entre professionnelles, soutenu par une ressource externe, 2) une même réalité vécue au sein du rapport avec la coordination, 3) la réflexivité sur leurs pratiques et la reconnaissance de leur différence, vue comme une ressource pour l'intervention. De ce processus émerge : 1) une relation d'alliance entre elles à travers laquelle elles s'autorisent à intervenir (même clandestinement) en fonction de leur propre jugement professionnel, et 2) une volonté d'agir collectivement pour changer les conditions contraignantes de leur action. Or, malgré la volonté des professionnelles, les forces suivantes convergent d'une part, pour nuire au processus d'*action-transformation* et à leur prise de pouvoir au sein de leur système, et d'autre part, conduire à leur désengagement (démission) : 1) l'incapacité d'agir seules, leurs requêtes de changement n'étant pas entendues par la coordination, et 2) l'impossibilité de recourir au soutien externe en raison de leur isolement, tributaire des conditions suivantes, a) les enjeux psychologiques du rapport coordination-professionnelles (culpabilité et peur de dénoncer), b) l'alliance entre la coordination et l'organisation (employeur), c) une culture de solidarité qui n'autorise pas à se différencier du *nous* d'équipe, d) la lutte entre l'organisation et les partenaires, co-gestionnaires du projet.

Force est de constater que le processus d'*empowerment* des professionnelles est aussi tributaire d'un ensemble de conditions. Le chapitre suivant ouvre sur l'importance de considérer la mise en place des conditions à l'*empowerment* des clients comme une responsabilité collective.

## 10. Au-delà des cas : un modèle pour la structuration des rapports P<->C axés sur l'*empowerment*

Cette étude a fourni une compréhension dynamique des rapports de pouvoir professionnels-clients en contexte de pratique d'*empowerment*. Elle a mis en lumière nombre de facteurs qui circonscrivent le pouvoir de ces acteurs, agissant, par conséquent, sur leur processus d'*empowerment* respectif. L'étude ne visait pas à rendre compte de l'implantation de projets spécifiques d'intervention axés sur l'*empowerment*, mais plutôt à utiliser des contextes réels où s'implantent de telles pratiques afin d'illustrer la problématique soulevée, soit, les rapports de forces qui agissent sur ces deux catégories d'acteurs et traversent inévitablement leur relation. Essentiellement, il s'agissait de dégager, *au-delà des cas*, un modèle de structuration de rapports de pouvoir P<->C en contexte de pratique d'*empowerment*. Ce bref chapitre conclut avec une réflexion générale sur la problématique du pouvoir au sein de rapports P<->C axés sur l'*empowerment*, puis, ouvre sur la formulation d'un ensemble de conditions requises pour la structuration de tels rapports. Enfin, prenant appui sur cette expérience de recherche, nous dégageons quelques pistes pour orienter les efforts futurs dans ce domaine.

### 10.1.1. Réintroduire l'inégalité sociale au cœur du discours sur l'*empowerment*

Quel que soit leur champ d'intervention, les professionnels de la relation d'aide engagés dans des pratiques d'*empowerment* ont la volonté commune de réduire le déséquilibre du pouvoir qui existe au sein de leurs rapports avec les clients. Or, force est de constater que le discours égalitaire comporte le risque d'occulter la réalité des inégalités sociales qui existent entre ces deux catégories d'acteurs et jalonnent le quotidien de leurs rapports. Le discours idéologique a pour effet de maintenir, chez certains, l'illusion que la volonté et le comportement interpersonnel des acteurs suffisent pour modifier la relation de pouvoir.

Certes, les efforts des professionnels pour réduire le déséquilibre du pouvoir au sein de leurs rapports avec les clients demeurent importants. Cependant, ce mouvement ne doit pas se faire au détriment d'une reconnaissance et d'une réaffirmation du déséquilibre structurel qui caractérise ces relations, lesquelles doivent être vues et examinées comme des rapports sociaux. La différence

entre les professionnels et les clients ne peut s'effacer. Les clients, plus souvent que les professionnels, savent la reconnaître sous toutes ses formes. L'affirmer, valide leur expérience

Le pouvoir structurel et symbolique du professionnel est continuellement à l'œuvre au sein des rapports P<->C; il s'immisce pour contrôler tant les significations des clients que les ressources matérielles dont ils ont parfois besoin pour assurer leur survie. Ces pouvoirs, structurel et symbolique, demeurent le privilège de ceux (professionnels et institutions) qui disposent des leviers de contrôle social (règles et ressources), de savoirs socialement légitimés, du statut et du rôle formel de conduire le processus d'aide. Bourdieu (1980) rappelle que chaque agent social est détenteur d'un certain capital par la position qu'il occupe dans le champ des luttes de classe. Les rapports sociaux sont toujours hiérarchisés du fait que les capitaux (de tout ordre) sont inégalement distribués. La domination structurelle opère partout : l'école, la culture, les institutions et la démocratie elle-même sont autant de véhicules d'expression des rapports de forces entre les classes sociales et des formes de pouvoir symbolique qui s'exercent au sein de ces rapports. Par exemple, la domination s'exerce à travers le langage. Symbole d'un capital culturel, le langage investit de pouvoir celui qui le possède. [...] *ce n'est pas tant la parole qui agit, ni la personne interchangeable, qui la prononce, mais l'institution* (1980:34). Le pouvoir *symbolique* est celui qui impose des *significations* perçues par les agents comme *légitimes* et qui, de ce fait, dissimule les rapports de forces qui le fondent (Bonnewitz, 1997).

Il faut convenir avec Moscovici (1982) que le pouvoir du professionnel n'est pas que la capacité de faire une différence ou celle d'exercer une influence : il est aussi *effet* d'influence. Considérant l'importance du collectif et les phénomènes d'intériorisation des valeurs, l'auteur redéfinit le rapport entre *Pouvoir* et *Influences sociales*. Il critique le fait qu'on *s'est toujours fondé sur l'hypothèse plus ou moins implicite que le pouvoir est l'unique source d'influence et que l'influence est la conséquence ou l'instrument de l'exercice du pouvoir* (p.71). Par exemple, le pouvoir normatif de l'expert (médecin, psychologue), basé sur la reconnaissance de compétences et la légitimation de son rôle, justifie, dans la perspective de French et Raven (1959), l'influence qu'il exerce sur son client. Or, l'auteur examine l'origine de ce pouvoir. Pour que le client se soumette à une relation de dépendance, cela présuppose qu'il accepte l'autorité de l'institution, la valeur de la formation du professionnel, la valeur de son savoir, de ses qualités professionnelles. Le pouvoir de l'expert repose donc sur un système de valeurs intériorisées par le client. C'est le rôle des institutions parallèles d'influencer, c'est-à-dire de transmettre des valeurs, normes, idéologies et de légitimer le pouvoir. Le pouvoir est donc *effet* de l'influence, il n'est pas que la *cause* de l'influence ou une

condition nécessaire de l'influence; il *présuppose l'influence et résulte en partie de celle-ci* (Moscovici, 1982 :75).

Notre étude révèle les forces à l'œuvre dans le contexte qui agissent comme autant de sources d'influences pour structurer le pouvoir des systèmes d'action et des acteurs. Elle a jeté la lumière sur nombre de conditions contribuant à supporter, à freiner, ou circonscrire le pouvoir des différents acteurs. Une panoplie de facteurs agit sur le comportement de deux acteurs sociaux en situation d'interaction et sur la nature du rapport qu'ils établissent entre eux : les armes psychologiques dont chacun dispose, les enjeux de la situation interpersonnelle, leurs perceptions respectives d'autrui, déterminées par leurs conditions personnelles, sociales et culturelles d'existence, les conditions objectives des contextes organisationnels, sociaux, culturels, économiques et politiques dans lesquels s'inscrit le rapport et la lecture subjective qu'en ont les acteurs eux-mêmes, quelles que soient ces conditions objectives.

Le savoir d'expert peut théoriser longtemps sur le concept du pouvoir; il reste que ce même mot, renvoie chacun d'entre nous, scientifique, professionnel ou client, à une conception souvent différente du pouvoir mais toujours émotivement et idéologiquement chargée... Essentiellement le phénomène du pouvoir, inhérent à tout rapport entre acteurs sociaux, doit être remis au centre d'un dialogue entre professionnels et clients. Quels que soient les acteurs engagés dans un rapport P<->C et leur contexte d'interaction, l'*empowerment* exige d'eux qu'ils : 1) abordent ensemble la question centrale du pouvoir, 2) reconnaissent leurs différences et inégalités et les dimensions tant répressives que productives des différents systèmes de pouvoir en jeu dans leur situation et 3) définissent, en fonction de leur degré d'autonomie et de dépendance relative en regard du but qu'ils se fixent, le type de rapport d'interdépendance requis pour la réalisation de ce but.

Le rapport P<->C en contexte de service d'aide nécessite que les acteurs portent une attention particulière à la reconnaissance de leur conception respective du changement. Est-elle davantage empreinte de volontarisme individuel ou plutôt de déterminisme social? Les tenants aveugles du *si je veux je peux*, pour qui le changement est une question de volonté individuelle doivent reconnaître qu'une centration exclusive sur le pouvoir de la subjectivité risque de compromettre la réalisation possible du changement s'ils négligent les dimensions collectives du pouvoir, les contraintes objectives à leur action. Quant aux activistes purs, centrés exclusivement sur l'action sociopolitique transformatrice des structures responsables des inégalités sociales, ils risquent à leur tour de compromettre certains changements s'ils négligent les dimensions subjectives et individuelles du pouvoir.



Les rapports P<->C engagent différents acteurs sociaux et prennent place dans des contextes diversifiés, plus ou moins contraignants. Ceux qui nécessitent de conjuguer relation d'aide et contrôle social confrontent les acteurs à des défis de taille. Ils exigeront aussi de reconnaître les différences et les inégalités, de contextualiser le pouvoir, de négocier le type de rapport P<->C et de viser à rendre ce pouvoir productif plutôt que de le nier ou de tenter de l'éliminer.

Reconnaître les différences et les inégalités consiste à reconnaître que chaque acteur, dans son contexte, est détenteur d'habiletés et de ressources différentes dont il use pour influencer ou changer ce qu'il juge important. Une attention particulière doit être apportée aux multiformes du pouvoir et de la domination chez les acteurs; à celle des professionnels qui s'exerce à travers le langage et le savoir d'expert, les jugements de valeurs qui révèlent la culture de classe, l'appartenance à une élite de professionnels et, par delà les mots, par la *position* même de celui qui parle (Bourdieu, 1980). Malgré la volonté professionnelle, les inégalités existent même au sein des rapports qui proclament les vertus du partage égal du pouvoir. Quel que soit la contribution du client à la définition de sa situation, le professionnel de la relation d'aide demeure ce petit *juge annexe* dont parle Foucault (1975), historiquement et socialement investi du pouvoir de définir l'Autre.

Certaines dimensions du pouvoir structurel du professionnel, consenti par le client, peuvent devenir une ressource importante. Ce pouvoir doit être reconnu et utilisé stratégiquement au service du client. Breton (1999b) rappelle que l'approche structurelle est fondée sur un principe de responsabilité face au client et non face à une institution. En ce sens, le pouvoir du professionnel doit viser à tenter de s'affranchir des forces collectives qui contraignent son action et la prise de pouvoir du client.

*In the structural approach, being accountable to service users is the fundamental axiom that guides all the other principles (...). When workers accept accountability to service users as their guiding principle, not accountability to an organization or to a profession but accountability to people, they accept to do what needs to be done relative to the people's task(s). The structural approach provides a means of freeing social work practice from the grips of the law of the instrument through which particularized professional expertise dictates how situations or problems are dealt with (Breton, 1999b : 21).*

Contextualiser le pouvoir implique de reconnaître qu'il n'est absolu pour personne et qu'il s'exerce toujours à l'intérieur des possibilités et des contraintes des systèmes sociaux. Situer le pouvoir en contexte suppose de faire une lecture réaliste des dimensions subjectives et objectives des contextes (interpersonnel, organisationnel, social) qui freinent ou favorisent l'action des acteurs

dans la direction des changements voulus. Lorsque s'exerce avec plus d'intensité le contrôle étatique, les acteurs ne peuvent se soustraire à le reconnaître, à examiner leur propre rapport à la société et à identifier les changements requis pour conjuguer liberté individuelle et liberté collective. Négocier le type de rapport P<->C dans un tel contexte exige de mettre en scène ce tiers collectif, de définir, en fonction du pouvoir relatif de chacun en regard du but, une sorte d'arrangement qui conjugue besoins et droits, dépendance et autonomie relatives ; un arrangement qui doit être régulièrement (re)négocié puisqu'il concerne des personnes et des situations en évolution constante. L'étude a montré l'importance de réintégrer au cœur de la réflexion sur les rapports P<->C, les notions de droit, d'obligations et de consentement. Le contrat doit être vu comme un outil utile pour circonscrire les conditions d'un rapport P<->C qui tienne compte de ces dimensions centrales du pouvoir.

*The principle of accountability is operationalized through the development of a service contract. One should look at this contractual agreement as a process that takes place over time – a shorter or longer period of time depending on a number of factors among which are the credibility of the workers in the eyes of the potential users, the readiness of the service users to engage in a contracting process, and the complexity of determining what should be done and how it should be done (...)* (Breton, 1999b : 19).

Rendre le pouvoir productif et non viser à l'éliminer suppose de reconnaître ses propriétés contraignantes comme ses propriétés créatrices ou productives. Le pouvoir peut consister à participer activement et ouvertement au processus de prise de décision ou consister à empêcher, confronter, faire obstruction... (Breton, 1994a). Les professionnels savent reconnaître cette dernière forme d'expression du pouvoir tant dans leurs rapports avec certains clients que dans les rapports qu'ils établissent au sein de leurs propres institutions de plus en plus bureaucratisées. Sans perdre de vue les contraintes réelles à toute action située en contexte, il faut admettre que les personnes apparemment *sans pouvoir*, utilisent stratégiquement les atouts dont elles disposent même dans un contexte structurel qui restreint leurs choix. Il importe de savoir reconnaître où résident pour les clients les leviers de changement dont ils disposent pour agir dans une situation donnée.

La force de résistance des clients opère à travers le rapport de pouvoir P<->C. L'étude l'a mis en évidence. Or, il n'y a pas de résistance sans domination. Les sciences physiques éclairent notre compréhension de ce phénomène de résistance qui consiste à *opposer une force à une autre* (Le petit Robert). L'étude a montré que c'est la force de résistance de quelques clients qui a révélé l'abus de droit et le pouvoir caduc de l'équipe d'intervention dans le contexte. La résistance des clients est rarement considérée comme une force vitale. Pourtant, elle pourrait s'avérer fort

productive si, lorsqu'elle s'exerce, elle nous renvoyait à examiner le pouvoir que nous (ou nos systèmes) exerçons pour contraindre l'autre à penser ou à agir d'une manière ou d'une autre.

### **10.1.2. Implanter des conditions pour l'*empowerment* : une responsabilité collective**

Devant le constat des forces individuelles et collectives qui structurent inévitablement les rapports P<->C et l'intervention en soutien à l'*empowerment*, il faut reconnaître que l'implantation d'une pratique en soutien à l'*empowerment* des personnes est une responsabilité collective. Alors que des auteurs proposent de mieux former les professionnels à la pratique d'*empowerment*, d'autres soulignent la responsabilité qui leur incombe de confronter leur propre organisation (Côté et Durand, 2002 ; Simon, 1994) ou de questionner les *projets disciplinaires* de leurs institutions (Rossiter *et al.*1998). Nonobstant le rôle de premier plan joué par les professionnels, il ne faudrait surtout pas leur faire porter le poids de la réussite des pratiques d'*empowerment* et de la remise en question de leur système. Notre étude des conditions de l'action des professionnelles et des conséquences des stratégies qu'elles déploient pour exercer un pouvoir sur l'intervention qui les concerne, jette la lumière sur les limites de leur compétence à agir au sein de leur propre système.

En réponse aux auteurs qui renvoient aux professionnels la responsabilité de confronter leur propre système, les constats de notre étude permettent de conclure à la nécessité d'envisager aussi la confrontation des pratiques comme une responsabilité collective. Quel que soit le niveau de système où se situe les différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un projet axé sur l'*empowerment* des clients (intervention, gestion, organisation, collaboration interinstitutionnelles), on constate que leurs luttes et leurs actions constituent des conditions en cause dans l'émergence des pratiques des professionnels (Hindess, 1982). Le constat de liens intersystémiques qui existent entre le rapport P<->C et les autres systèmes d'action, convie plutôt à développer une conscience collective des forces en jeu et une action collective concertée pour que chacun contribue à la réussite d'un tel projet. Au cours de cette étude, il a été question de décider de maintenir ou non le concept d'*empowerment*. Or, l'éliminer au lieu d'en faire la critique nous privait d'une bonne occasion de le faire évoluer en y introduisant la question centrale du pouvoir, mais également celle de la directivité des rapports qu'il induit. S'il est question d'*empowerment* pour les clients, il ne peut en être autrement pour tous les acteurs impliqués, dont les rapports, à quelque niveau de système que ce soit, engagent dans un processus de transformation réciproque.

Plutôt que de développer chez les professionnels une expertise en matière d'*empowerment*, il est plus utile de développer collectivement une connaissance des conditions requises à l'implantation de telles pratiques. *A fully understanding of empowerment requires that we take a broader-based perspective of the conditions that influence the behavior of people during help seeker and help giver exchanges* (Dunst et Trivette, 1987). Notre étude constitue certes une contribution importante sur ce plan. Elle a montré que plusieurs conditions agissent à différents niveaux (individuel, interpersonnel, organisationnel, social, politique, historique) comme freins ou comme leviers à la prise de pouvoir des clients, des professionnels et des systèmes d'action. Ces conditions sont interreliées et interdépendantes ; aucune ne suffit à elle seule.

Tenant compte des résultats généraux de notre étude, le schéma suivant propose, en guise de modèle, un ensemble de conditions requises pour l'implantation des pratiques d'*empowerment* et la structuration des rapports de pouvoir P<->C dans un tel contexte. Quels que soient les contextes où se situent les rapports de pouvoirs P<->C, ils mettent en jeu des personnes et des organisations, des acteurs qui, à différents niveaux hiérarchiques ont le pouvoir d'imposer leur vision. Le modèle considère ces différents niveaux de systèmes ; il met en évidence les conditions requises pour l'implantation de pratiques d'*empowerment* en ce qui a trait : 1) aux caractéristiques individuelles des professionnels engagés dans des pratiques d'*empowerment*, 2) aux caractéristiques des rapports de pouvoir P<->C, 3) aux caractéristiques des actions des professionnels, 4) aux conditions de l'action qui incluent les caractéristiques reliées à la gestion des professionnels ou des équipes, celles de l'organisation et des rapports qu'elle établit avec l'extérieur via des collaborations intersectorielles et enfin, quelques grandes ressources requises aux professionnels. Ces grandes conditions convergent pour donner lieu aux conséquences intentionnelles suivantes : 1) l'*empowerment* des clients comme des professionnels sur l'intervention qui les concerne et, par conséquent, 2) l'ajustement de leur rapports de pouvoir, vus comme un premier pas pour la transformation sociale du rapport clients-institution. Enfin, les conséquences non intentionnelles produites doivent converger vers un effort accru de réflexivité afin d'examiner, à tous les niveaux de systèmes, les conditions qui les engendrent ainsi que les actions requises pour contrer ces obstacles. Sans cette réflexivité, les acteurs sont voués à répéter l'histoire (voir Figure 38 en page 586).

Enfin, quelle est la valeur de *transférabilité* d'un tel modèle ? (Lincoln et Guba, 1985). Dans le cadre de l'étude, la comparaison des groupes a permis d'exercer un contrôle à deux niveaux de généralisation : 1) le niveau conceptuel de la théorie (modèle) et 2) l'étendue de la population

concernée par les résultats (Glaser et Strauss, 1970). On sait que la portée du modèle peut être augmentée et contrôlé par certains choix de groupes. Le processus de comparaison utilisé dans le cadre de l'étude (comparaison simple entre deux groupes de même type) n'autorise pas à qualifier le modèle de *théorie formelle*, mais nous estimons, certes, qu'il est généralisable à nombre d'autres contextes de pratique d'aide axés sur l'*empowerment*.

### 10.1.3. Quelques pistes pour orienter les efforts de recherches

L'expansion de l'*empowerment* qui en fait désormais un modèle *à la mode* et son application dans des contextes tout azimut, comportent le risque de confondre le discours et l'action (Rappaport, 1981). Le défi d'incarner les valeurs et principes d'*empowerment* dans des actions concrètes demeure entier et ne se réalise pas sans mise en place de conditions particulières. Nos efforts dans le cadre de cette étude s'inscrivaient dans le sens de la recommandation de Gutiérrez *et al.* (1995) à l'effet de dépasser les idéaux pour développer des méthodes et des conditions qui s'implantent dans des contextes réels et qui tiennent compte des obstacles à l'*empowerment*. Plusieurs hypothèses sont soulevées dans la littérature concernant les conditions requises à l'*empowerment*. Notre étude systématique des conditions de l'action des professionnels a montré l'importance relative des différentes forces individuelles et collectives qui se jouent au sein des rapports P<->C situés dans des contextes particuliers de pratique d'*empowerment*.

Cette étude constitue une contribution importante à l'avancement des connaissances sur la pratique d'*empowerment*, ses conditions et ses conséquences. Plus particulièrement, elle confronte et enrichit la réflexion entourant le principe d'*égalité* des acteurs, en condition aux rapports d'aide axés sur l'*empowerment* des personnes. La productivité de cette étude confirme sans contredit toute la pertinence du cadre d'analyse utilisé pour l'étude interdisciplinaire et intersystémique du pouvoir au sein des rapports P<->C en contexte de pratique d'*empowerment*. La perspective interdisciplinaire intégrant les apports des psychologues sociaux, des sociologues et des politicologues sur le phénomène du pouvoir, a largement contribué à documenter les forces qui, au-delà de la volonté individuelle des acteurs, structurent inévitablement l'intervention en soutien à l'*empowerment*. La recherche doit se poursuivre dans cette direction et prendre en compte les différentes dimensions du pouvoir ainsi que les liens qui existent entre elles : 1) les *conditions* de l'action incluant les dimensions de *droit* et de *consentement* des acteurs, 2) les *rationalisations* des acteurs incluant les *attributions* qu'ils communiquent à autrui, 3) leurs *pratiques* qui mettent en jeu

le pouvoir-décision et le pouvoir-conscientisant des professionnels, et 4) les *conséquences intentionnelles et non intentionnelles* de leur action.

À la lumière des résultats, nous estimons, à l'instar de Giddens (1987), qu'une analyse du pouvoir doit nécessairement inclure l'étude des conséquences non intentionnelles. Davantage de recherches doivent examiner avec courage les conséquences des pratiques d'*empowerment* afin de développer une meilleure compréhension des conditions qui agissent sur la prise de pouvoir des acteurs. Nos résultats confirment toute la pertinence de faire l'étude des contextes qui agissent sur le rapport P<->C pour en mesurer les effets intersystémiques. Ils donnent force à l'hypothèse de Rappaport (1987) à l'effet que l'*empowerment* est un concept à niveau multiple et qu'il y a processus d'influence mutuelle à travers l'analyse des niveaux et que l'impact d'un niveau sur l'autre est important. Cette proposition de l'auteur est encore tout aussi pertinente pour orienter la recherche : comprendre les conditions pour l'*empowerment* demande d'étudier aussi bien les contextes que les individus. D'autres recherches doivent donc poursuivre l'analyse des processus interactifs entre ces deux catégories d'acteurs, toujours situés dans des contextes réels d'intervention.

Notre étude n'était pas neutre. D'une part, l'objet (pouvoir) est par définition, critique. D'autre part, nous avons choisi de mettre en scène le savoir critique des premières personnes concernées par les rapports à l'étude. À l'instar de Veldhuis (2001), nous estimons nécessaire que les professionnels soutiennent les clients à acquérir une *voix* pour nommer les réalités de pouvoir vécues au sein du rapport professionnels-clients. *Perhaps an arena into which young feminist can take the field is in assisting clients to have a greater voice on the issues of feminist therapy power, and boundary violations. (...) more research ought to be done about client's experiences with feminist therapists (...)* (Veldhuis, 2001 : 53). Or, certains enjeux liés au pouvoir symbolique et structurel des professionnels constituent des obstacles à la libre expression des clients. Fondamentalement, la recherche doit constituer un lieu pour qu'elles exercent plus en sécurité leur pouvoir de dire et d'être entendues.

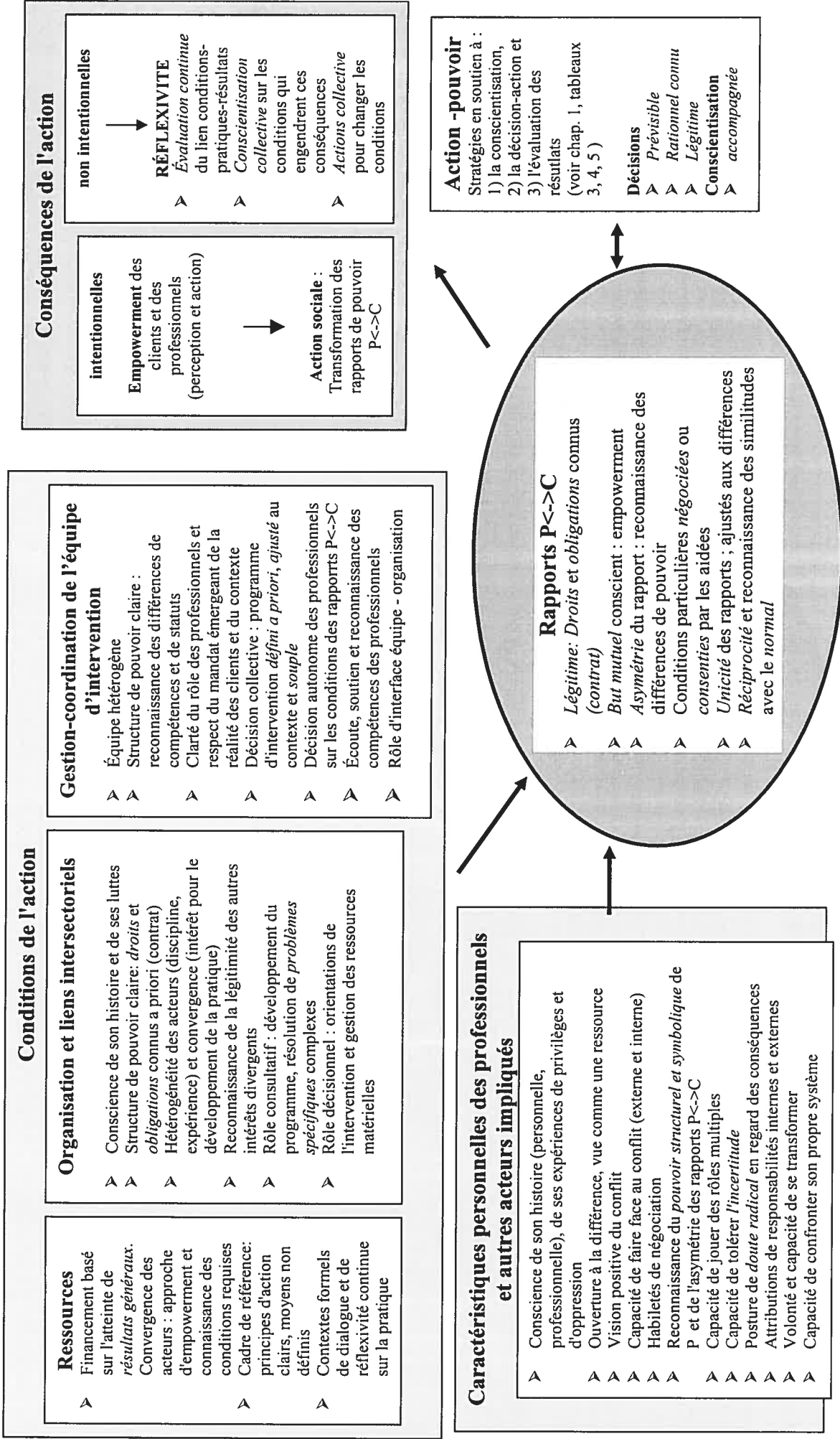
*Following the lead of Rapp. et al.(1993), perhaps we will see fruits of studies of client/consumer understandings of the term empowerment, especially in reference to their interactions with the professionals who want to empower them in one way or another. Otherwise, social workers and other human-service workers may be in for a period of stumbling into increasing social-control roles, while believing that we are enabling clients to deal with adverse environment (Ackerson et Harrison, 2000 : 243).*

L'étude a montré l'importance de la recherche pour saisir les enjeux de pouvoir au sein des rapports P<->C. Cependant, même sous le couvert de la confidentialité, la parole aux clients ne

suffit pas à rendre compte du pouvoir à l'œuvre au sein du rapport P<->C. L'analyse séquentielle montre que le point de vue des clients est aussi *effet* du rapport P<->C. Notamment, les résultats entourant l'étude du pouvoir conscientisant des professionnelles indiquent toute la pertinence de recourir à un devis séquentiel. Les devis de recherche doivent inclure des méthodes d'observation et des mesures répétées pour rendre compte de l'évolution des comportements et des contextes et de leurs effets sur la structuration du point de vue des clients. Une saisie continue du point de vue des acteurs (clients et professionnels) est nécessaire pour saisir leurs réactions spontanées face aux incidents significatifs entourant la structuration de leurs rapports. Nous reconnaissons donc toute la pertinence du devis qualitatif et séquentiel et des mesures d'observation directe des rapports entre acteurs pour rendre compte de la complexité du phénomène du pouvoir situé au cœur des pratiques d'*empowerment*.

Enfin, à l'instar de nombreux auteurs qui reconnaissent les limites de leur devis quantitatif et proposent des méthodes qualitatives capables de rendre compte du dynamisme des rapports P<->C, nous sommes en mesure d'estimer l'ampleur des coûts associés à une telle aventure scientifique. Or, la richesse des connaissances produites en vaut certes le parcours ! Nous souhaitons que cette étude et ses résultats soient une inspiration pour poursuivre la recherche sur le lien entre les pratiques, leurs conditions et leurs conséquences, intentionnelles ou non.

Figure 38. Des conditions pour la structuration de rapports d'aide Professionnels <-> Clients, axés sur l'empowerment (Lemay, 2004).





## Liste des Références

- Ackerson, B. J., et Harrison, W. D. (2000). Practitioners' Perceptions of Empowerment. Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services, 81(3), 238-244.
- AFP-ACP. Association Française de psychothérapie dans l'approche centrée sur la personne. [www.multimedia.com/afpacp/](http://www.multimedia.com/afpacp/)
- Alinski, S. (1976). Manuel de l'animateur social. Paris: Éditions du Seuil.
- Amundson, J., Stewart, K., et Valentine, L. (1993). Temptations of Power and Certainty. Journal of Marital and Family Therapy, 19(2), 111-123.
- Ausloos, G. (1994). La compétence des familles, l'art du thérapeute. Service Social, 43(3), 7-22.
- Bachrach, P., et Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. The American Political Science Review, 56, 947-952.
- Bachrach, P., et Baratz, M. S. (1963). Decisions and nondecisions: an analytical framework. The American Political Science Review, 57, 632-642.
- Bar-On, A. (2002). Restoring power to Social Work Practice. British Journal of Social Work, 32, 997-1014.
- Barbier, R. (1996). La recherche action. Paris: Anthropos.
- Beaud, J.-P. (1998). L'échantillonnage. B. Gauthier Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données (pp. 185-214). Sillery (Québec): Presses de l'université du Québec.
- Belpaire, F. (1994). Intervenir auprès des jeunes inadaptés sociaux. Approche systémique. Laval (Québec): Éditions du Méridien.
- Benton, T. (1981). "Objective" Interests and the Sociology of Power. Sociology: the Journal of the British Sociological Association, 15(2), 161-184.
- Berzoff, J., et Mattei, M. D. L. (1999). Teaching Intersubjectivity: Paradox and Possibility. Smith College Studies in Social Work, 69(2), 373-387.
- Bilodeau, A. (2000). Les conditions de qualité de la planification participative et de l'action en partenariat dans le champ de la prévention-promotion de la santé et du bien-être, le cas des priorités régionales 1995-1998 de Montréal-centre. Thèse de doctorat. Montréal: Université de Montréal.
- Blaug, R. (1995). Distortion of the Face to Face: Communicative Reason and Social Work Practice. British Journal of Social Work, 25(4), 423-439.
- Blegen, M. A., et Lawer, E. J. (1989). Power and Bargaining in Authority-Client Relations. Research in Political Sociology, 4, 167-186.
- Bloch, H., Chemana, R., Gallo, A., Leconte, P., LeNy, J.-F., Postel, J., Moscovici, S., Reuchlin, M.,

- et Vurpillot, É. (1991). Grand Dictionnaire de la Psychologie. Paris: Larousse.
- Bogoch, B. (1994). Power, Distance and Solidarity : Models of Professional-Client Interaction in an Israeli Legal Aid Setting. Discourse and Society, 5(1), 65-88.
- Bonnewitz, P. (1997). Premières leçons sur la sociologie de P. Bourdieu. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bouchard, J. M., Pelchat, D., et Boudreault, P. (1996). Les relations parents et intervenants: perspectives théoriques. Apprentissage Et Socialisation, 17(1 et 2), 21-34.
- Boudon, R. (1996). Dictionnaire de la Sociologie: Larousse.
- Boudon, R., et Bourricaud, F. (1990). Dictionnaire critique de la sociologie. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourdieu, P., Passeron, J.-C., et Chamboredon, J.-C. (1968). Le métier de sociologue Livre 1 (Mouton ed.). Paris: École Pratique des Hautes Études - Sorbonne.
- Bourdieu, P. (1980). Questions de Sociologie. Paris: Éditions de Minuit.
- Bowles, D. D. (1999). Intersubjectivity: Expanding our Understanding of the Worker-Client Relationship. Smith College Studies in Social Work, 69(2), 359-371.
- Bradshaw, E. R., et Hinds, R. W. (1997). The impact of client and evaluator gender on custody evaluations. Family and Conciliation Courts Review, 35(3), 317-335.
- Breton, M. (1994a). On the Meaning of Empowerment and Empowerment-Oriented Social Work Practice. Social Work With Groups, 17(2), 23-37.
- Breton, M. (1994b). Relating Competence-Promotion and Empowerment. Journal of Progressive Human Services, 5(1), 27-44.
- Breton, M. (1985). Reaching and Engaging people : Issues and Practice Principles. Social Work With Groups, 8(3), 7-21.
- Breton, M. (1999a). Les étapes de l'empowerment en régime démocratique: vers un modèle de pratique. Intervention, 109, 43-53.
- Breton, M. (1999b). The Relevance of the Structural Approach to Group Work with Immigrant and Refugee Women. Social Work With Groups, 22( 2/3), 11-29.
- Brownlee, K. (1996). The Ethics of Non-Sexual Dual Relationships: A Dilemma for the Rural Mental Health Professional. Community Mental Health Journal, 32(5), 497-503.
- CAFSU : Comité d'action Femmes et sécurité urbaine : [www.cafsu.qc.ca](http://www.cafsu.qc.ca)
- Cartwright, D. (1959). A Field Theoretical Conception of Power. D. Cartwright (pp. 183-220). Ann Arbor (Michigan): The University of Michigan.

- Chazel, F. (1983). Pouvoir, structure et domination. Revue Française De Sociologie, XXIV(3), 369-393.
- Chodoff, P. (1996). Ethical Dimensions of Psychotherapy. American Journal of Psychotherapy, 50(3), 298-310.
- Cialdini, R. B. (1987). Soyez celui qui persuade, ne soyez pas celui qu'on manipule. Paris: Albin Michel.
- Cohen, M. B. (1998). Perceptions of Power in Client/Worker Relationships. Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services, 79(4), 433-442.
- Conger, J. A., et Kanungo R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- Cooke, M., et Kipnis, D. (1986). Influence tactics in psychotherapy. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54(1), 22-26.
- Corden, J., et Preston-Shoot, M. (1987). Contract or Con Trick? A Reply to Rojek and Collins. British Journal of Social Work, 17(5), 535-543.
- Côté, B., et Durand, D. (2002). Femmes Immigrantes et Empowerment. Rapport Synthèse, 6(1), 4.
- Côté, C. (1994). Empowerment: écoute et créativité. Service Social, 43(3), 3-6.
- Côté, C., et Boulet, H. (1996). Les compétences des clients et de leurs familles: des ressources à utiliser davantage. Intervention, 102, 91-100.
- Cowger, C. D. (1992). Assesment of Client Strengths. D. Saleebey The Strengths Perspective in Social Work Practice (pp. 139-147). New York et London: Longman Publishing Group.
- Cowger, C. D. (1994). Assessing Client Strengths: Clinical Assesment for Client Empowerment. Social Work, 39(3), 262-268.
- Creswell, J. W. (1998). Five qualitative traditions of inquiry. J. W. Creswell Qualitative inquiry and research design (pp. 47-72). Thousand Oaks: Sage.
- Crozier, M. (1973). The problem of power. Social Research, 40(2), 1973.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris: Éditions du Seuil.
- Dahl, R. (1971). Qui gouverne ? Paris: Librairie Armand Colin.
- Dallaire, N., et Chamberland, C. (1996). Empowerment, Crises et modernité. Revue Canadienne De Santé Mentale Communautaire, 3(2), 87-107.
- Damant, D., Paquet, J., et Bélanger, J. (2000). Analyse du processus d'empowerment dans des trajectoires de femmes victimes de violence onjuguale à travers le système judiciaire. Criminologie, 33(1), 73-95.

- Darn, F. (1984). Counselor Social Power. Counselling as applied social psychology (pp. 87-111). Springfield Illinois: Thomas Publisher.
- De Sève, M. (1995). Invitation à co-partager le pouvoir. Femmes et Pouvoir. Cahiers réseaux de recherches féministes. (Vol. 2pp. 63-75). Université du Québec.
- Dell, D. M. (1973). Counselor Power Base, Influence attempt, and Behavior Change in Counseling. Journal of Counseling Psychology, 20( 5), 399-405.
- Deslauriers, J.-P. (1997). L'induction analytique. J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pires La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques (pp. 293-340). Boucherville (Québec): Gaétan Morin.
- Dubé, M. (2000). Les pratiques démocratiques internes à l'IR des centres de femmes du Québec : sens et mises en pratique au quotidien. Mémoire de maîtrise en intervention sociale. Université du Québec à Montréal.
- Dunst, C. J., et Paget K. D. (1991). Parent-Professional Partnerships and Family Empowerment. M. J. Fine Collaboration with Parents of Exceptional Children (pp. 25-44). Brandon, VT: Clinical Psychology Publishing Co.
- Dunst, C. J., et Trivette, C. M. (1987). Enabling and Empowering Families: Conceptual and Intervention issues. School Psychology Review, 16(4), 443-456.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M., et Hamby, D. W. (1996). Measuring the helpgiving practices of human services program practitioners. Human Relations, 49(6), 35-54.
- Dunst, C. J., Trivette C. M., et Thompson R. B. (1991). Supporting and Strengthening family functioning: Toward a congruence between principles and practice. D. Unger, et D. Powell Families as nurturing systems: Support across the life span (pp. 19-44). New York: Haworth Press.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M., et LaPointe, N. (1992). Toward Clarification of the Meaning and Key Elements of Empowerment. Family Science Review, 5(1 / 2), 111-130.
- Dunst, C. J. (1996). Empowerment and Effective Helpgiving Practices. Allocution présentée dans le cadre d'une journée d'étude sur le thème : La famille au centre de l'intervention: appropriation et auto-détermination. Groupe GIRAFE. Centre Cardinal-Villeneuve, Ville de Québec, 17 mai 1996.
- Durkheim, É. (1995). Les règles de la méthode sociologique. France (Paris): PUF.
- Edelman, M. (1974). The Political Language of the Helping Professions. Politics and Society, 4(3), 295-310.
- Faucheux, C. (1972). Psychologie dynamique. Les relations humaines. Kurt Lewin. Paris: Presses universitaires de France.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL.: Row et Peterson.

- Festinger, L., et Aronson, E. (1960). Éveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux. A. Lévy. (1965) Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains (pp. 193-211). Paris: Dunod.
- Foucault, M. (1975). Surveiller et Punir. Saint-Amand (Cher): Éditions Gallimard.
- Foucault, M. (1976). Les jeux du pouvoir, entretien avec Michel Foucault. Politiques de la Philosophie (pp. 155-174). Paris: Bernard Grasset.
- Foucault, M. (1977). Pouvoirs et Stratégies. Entretien avec Michel Foucault. Les Révoltes Logiques. Cahiers Du Centre De Recherche Sur Les Idéologies De La Révolte, 4, 89-97.
- Foucault, M. (1980). Power/ Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977. Brighton, Sussex: The Harvester Press.
- Freire, P. (1997). Le dialogue, essence de l'éducation vue comme pratique de la liberté. R. Tessier, et Y. Tellier Théories du changement social intentionnel. Participation, expertise et contraintes (pp. 217-255). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- French, J. R. P., et Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright Studies in Social power (pp. 150-165). Ann Arbor (Michigan): University of Michigan.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Paris: Éditions du Seuil (nouvelle préface, 1997).
- Furlong, M., et Lipp, J. (1995). The Multiple Relationships between Neutrality and Therapeutic Influence. Australian and New Zealand Journal of Family Therapy, 16(3), 113-122.
- Gallant, M. H., Beaulieu, M. C., et Carnavale, F. A. (2002). Partnership : an analysis of the concept within the nurse-client relationship. Journal of Advanced Nursing, 40(2), 149-157.
- Gendreau, G. (1993). Les Racines de la Collaboration E <-> P dans le modèle de l'appropriation. G. Gendreau, et Coll. Briser l'isolement entre jeune en difficulté, éducateurs et parents . Montréal: Sciences et Culture.
- Giddens, A. (1987). La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration. Paris: Presses Universitaires de France.
- Giddens, A. (1994). Les conséquences de la modernité. Paris: L'Harmattan.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1970). Theoretical sampling. B. G. Glaser, et A. L. Strauss The discovery of grounded theory (pp. 45-78). Chicago: Aldine.
- Goldenberg, S. (1992). Thinking Methodologically. Chapitre 6: The Demonstration of Causality. New York: Arper.
- Guay, J. (1992). Thérapie brève et intervention de réseau; une approche intégrée. (Collection Intervenir ed.). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. N. K. Denzin,

et Y. S. Lincoln. Handbook of qualitative research. (pp. 105-117). Thousand Hope, CA: Sage.

Guilfoyle, M. (2003). Dialogue and Power: A critical analysis of power in dialogical therapy. Family Process, 42(3).

Guterman, N. B., et Bargal, D. (1996). Social Worker's Perceptions of their Power and Service Outcomes. Administration in Social Work, 20(3), 1-20.

Gutiérrez, L. M., GlenMaye L., et DeLois K. A. (1995). The Organizational Context of Empowerment Practice: Implications for Social Work Administration. Social Work, 40(2), 249-258.

Habermas, J. (1987). Théorie de l'agir communicationnel. Paris : Fayard.

Habermas, J. (1998). Connaissance et intérêt. France: Éditions Gallimard.

Hamel, J. (1997). Étude de cas et sciences sociales. Harmattan. Collection Outils de recherche.

Hardy, C., et Leiba-Sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment : Implications for Research Practice. Human Relations, 51(4), 451-483.

Hasenfeld, Y. (1987). Power in Social Work Practice. Social Service Review, 61(3), 469-483.

Hasenfeld, Y., et Chesler, M. A. (1989). Client Empowerment in the Human Services: Personal and Professional Agenda. The Journal of Applied Behavioral Science, 25(4), 499-521.

Healy, K. (1998). Participation and Child Protection : the importance of context. British Journal of Social Work, 28, 897-914.

Hindess, B. (1976). On Three-Dimensional Power. Political Studies, 24(3), 329-333.

Hindess, B. (1982). Power, Interests and the outcomes of struggles. Sociology, 16(4), 499-511.

Hindess, B. (1996). Discourses of Power from Hobbes to Foucault. Oxford: Blackwell publishers.

Hogan, L. R., Hunter, M. S., et Shanon, M. C. (1983). Client Privacy and Social Work: A Comparaison by Agency Function. Journal of Sociology and Social Welfare, 10(3), 391-407.

Horkheimer, M. (1937). Théorie traditionnelle et théorie critique. In M. Horkheimer (Ed.), Théorie traditionnelle et théorie critique, (pp. 15-81). Paris: Gallimard.

Horkheimer, M. (1970). Théorie traditionnelle et théorie critique. Paris: Gallimard.

Huberman, M., et Miles, M. (1991). Analyse des données qualitative. Recueil des nouvelles méthodes. Bruxelles: Université De Boek.

Jaccoud, M., et Mayer, R. (1997). L'observation en situation et la recherche qualitative. J. Poupard,

- J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pires La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques (pp. 211-249). Boucherville (Québec): Gaétan Morin.
- Jaspars, J., et Hewstone, M. (1988). La théorie de l'attribution. S. Moscovici Psychologie sociale (pp. 309-329). Paris: PUF.
- Johnson, T. J. (1972). Professions and Power. London: The Macmillan Press Ltd.
- Joule, R. V. (1994). La soumission librement consentie: le changement des attitudes et des comportements sociaux. S. Moscovici. Psychologie sociale des relations à autrui (pp. 232-255). Paris: Éditions Nathan.
- Keijsers, G. P. J., Schaap, C. P. D. R., et Hoodgduin, C. A. L. (2000). The Impact of Interpersonal Patient and Therapist behavior on Outcome in Cognitive-behavior Therapy. A Review of Empirical Studies. Behavior Modification., 24(2), 264-297.
- Kim Berg, I., et De Jong, P. (1996). Solution-Building Conversations: CO-Constructing a Sense of Competence with Clients. Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services, Juin 1996, 376-391.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., et Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics : Explorations in Getting One's Way. Journal of Applied Psychology, 65(4), 440-452.
- Landry, S. (1995). Promenade réflexive dans les méandres du pouvoir. (Tardy, Évelyne), Femmes et Pouvoir. Cahiers réseaux de recherches féministes. (Vol. 2pp. 157-168). Université du Québec.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pires La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques (pp. 309-340). Boucherville (Québec): Gaétan Morin.
- LeBossé, Y., et Lavallée, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire: aperçu historique et perspective d'avenir. Les Cahiers Internationaux De Psychologie Sociale, 18, 7-20.
- LeBossé, Y. (1996a). L'empowerment d'hier à aujourd'hui: une évolution pragmatique et conceptuelle. Allocution présentée dans le cadre d'une journée d'étude sur le thème : La famille au centre de l'intervention: appropriation et auto-détermination. Groupe GIRAFE. Centre Cardinal-Villeneuve, Ville de Québec, 17 mai 1996.
- LeBossé, Y. (1996b). Empowerment et pratiques sociales: illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux. Nouvelles Pratiques Sociales, 9(1).
- Lemay, I. (1990). Planification d'intervention pour développer des habiletés de résolution de problèmes interpersonnels adolescents-figures d'autorité. Mémoire de maîtrise. Montréal: École de Psychoéducation. Université de Montréal.

- Lemay, L. (1995). Les compétences éducatives selon l'approche de l'appropriation. G. Gendreau et Coll. Partager ses compétences Tome 2 Des pistes à explorer (pp. 49-106). Montréal: Sciences et Culture.
- Lemay, L. (2002). La lutte sur le terrain pour la production du savoir critique : une question d'intérêts, de stratégies et de conséquences. Atelier intitulé : Réflexivité et transformation des pratiques. Québec: 70 e Congrès de l'Acfas, 13 mai 2002
- Lemay, L. (2002). Réflexion sur l'exercice du pouvoir professionnel au sein des rapports aidants-aidés. Atelier au Colloque de l'Ordre des conseillers et des conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et des psychoéducatrices du Québec (OCCOPPO). Trois-Rivières, 6 juin 2002.
- Lévesque, J., et Panet-Raymond, J. (1994). L'évolution et la pertinence de l'approche structurelle. Service Social, 43(3), 23-39.
- Levine, J. M., et Pavelchak, M. A. (1988). Conformité et obéissance. S. Moscovici Psychologie sociale (pp. 22-50). Paris: PUF.
- Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. Y. S. Lincoln, et E. G. Guba Naturalistic inquiry (pp. 289-331). Newbury Park, CA: Sage.
- Lukes, S. (1974). Power: a radical view. London: Macmillan Press.
- Martinez, R. (2002). Professionalism and Boundaries. Theoretical Medicine, 23, 185-189.
- McCubbin, M., Cohen, D., et Dallaire, B. (2003). Obstacles à l'empowerment en travail social: vers un changement professionnel dans les interventions en santé mentale. Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP). Travaux en cours # 10.
- Mead, N., et Bower, P. (2000). Patient-centredness : a conceptual framework and review of empirical literature. Social Science et Medecine, 51, 1087-1110.
- Mead, N., Bower, P., et Hann, M. (2002). The impact of general practioners's patient-centredness on patients' post-consultation satisfaction and enablement. Social Science et Medecine, 55, 283-299.
- Moscovici, et Serge. (1982). Psychologie des minorités actives. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1994). Influences conscientes et influences inconscientes. S. Moscovici. Psychologie sociale des relations à autrui (pp. 141-160). Paris: Éditions Nathan.
- Muchielli, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris: Armand Colin.
- Nadelson, C., et Notman, M. T. (2002). Boundaries in the Doctor-Patient Relationship. Theoretical Medicine, 23, 191-201.



- Ninacs, W. A. (1995). Empowerment et service social: approches et enjeux. Service Social, 44(1), 69-93.
- Northouse, P. G. (1997). Effective Helping Relationships: The Role of Power and Control. Health Education et Behavior, 24(6), 703-707.
- Ouellet, F., René, J.-F., Durand, D., Dufour, R., et Garon, S. (2000). L'empowerement dans Naître égaux - Grandir en santé. Montréal: Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-centre.
- Owen, I. R. (1995). Power, Boundaries, Intersubjectivity. British Journal of Medical Psychology, 68(2), 97-107.
- Parker, L. (2003). A Social Justice Model for Clinical Work Practice. Affilia, 18(3), 272-288.
- Pirès, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pirès La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques (pp. 113-169). Boucherville (Québec): Gaétan Morin.
- Podsakoff, P. M., et Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's Bases of power : Critique, Reanalysis and Suggestions for Future research. Psychological Bulletin, 97(3), 387-411.
- Poitou, J.-P. (1973). Le pouvoir et l'exercice du pouvoir. S. Moscovici Introduction à la psychologie sociale (pp. 45-79). Paris: Librairie Larousse.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pires La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques (Gaétan Morin ed., pp. 173-209). Boucherville (Québec).
- Rappaport, J. (1981). In Praise of paradox: A social Policy of empowerment Over prevention. American Journal of Community Psychology, 9(1), 1-25.
- Rappaport, J. (1985). The Power of Empowerment Language. Social Policy, 16(2), 15-21.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment / Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. American Journal of Community Psychology, 15(1), 121-148.
- Raven, B. H. (1988). Social power and compliance in health care. C. D. Maes, P. B. Spielberger, et I. G. Sarason Topics in Health psychology (pp. 229-244). John Wiley et Sons Ltd.
- Raven, B. H. (1992). A Power/Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. Journal of Social Behavior and Personality, 7(2), 217-244.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., et Kolowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction model of Interpersonal Influence. Journal of Applied Social Psychology, 28(4), 307-332.

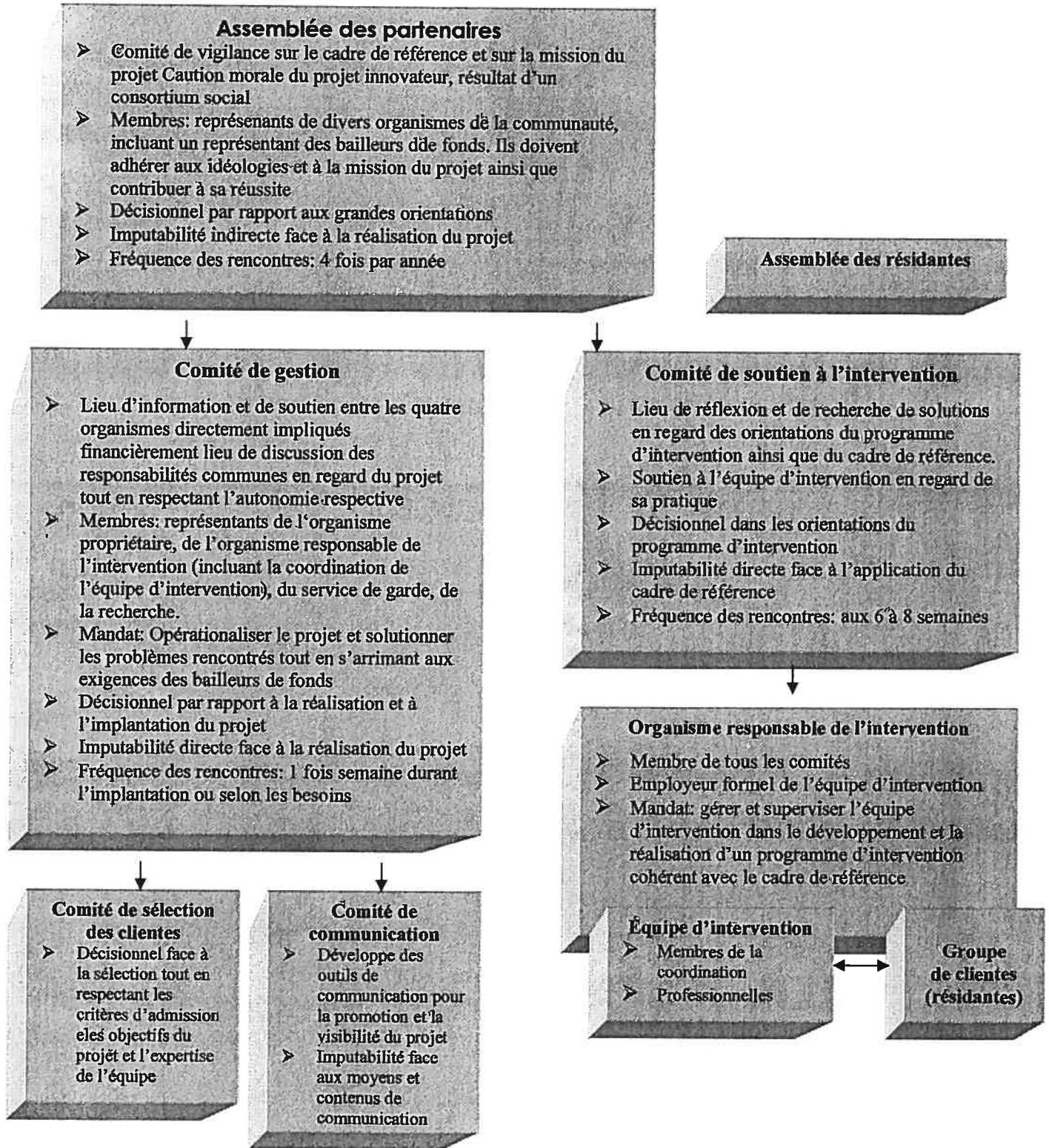
- Rhodes, W. C., et Tracy, M. L. (1974). A study of child variance. Conceptual Models . Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Rodin, J., et Janis, I. L. (1982) The Social Influence of Physicians and Other Health Care Practitioners as Agents of Change. H. S. Friedman, et M. R. DeMatteo Interpersonal Issues in Health care (pp. 33-49). Academic Press.
- Rojek, C., et Collins, S. A. (1987). Contract or Con Trick? British Journal of Social Work, 17(2), 199-211.
- Rossiter, A. (2000). The Professional is Political : An Interpretation of the Problem of the Past in Solution-Focused Therapy. American Journal of Orthopsychiatry, 70(2), 150-161.
- Rossiter, A., deBoer, C., Narayan, J., Razack, N., Scollay, V., et Willette, C. (1998). Toward an Alternative Account of Feminist Practice Ethics in Mental Health. Affilia, 13(1), 9-30.
- Rousseau, C. (2002). Incertitude et clinique transculturelle. L'Évolution Psychiatrique, 67(4), 764-774.
- RQIIAC : Regroupement des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en Centres de santé (2002) *L'Organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence*. Adopté en assemblée générale le 1 Juin 2002. <http://www.rqiiac.qc.ca/default.asp>
- Russ, J. (1994). Les théories du pouvoir. Paris: Librairie Générale Française.
- Saint-Jacques, M.-C., Lessard, G., Beaudoin, A., et Drapeau, S. (2000). Les pratiques d'implication parentale dans l'intervention en protection de la jeunesse. Québec: Université Laval.
- Savage, S. P. (1978). Political power and political subsystems: Parson's analysis of politics. Economy and Society, 7(2), 155-174.
- Scheid, P., et Walkowiak, J.-N. (2002). *Un nouveau regard sur l'inclusion et les stratégies d'accès à l'emploi. Synthèse* du rapport du groupe thématique de la Commission européenne sur le volet INTEGRA. [http://europa.eu.int/somm/employment\\_social/equal/data/document/TFG8FR\\$.rtfmpowerment](http://europa.eu.int/somm/employment_social/equal/data/document/TFG8FR$.rtfmpowerment)
- Schultz, A. J., Israel, B. A., Zimmerman, M. A., et Checkoway, B. N. (1995). Empowerment as a multi-level construct: perceived control at the individual, organizational and community levels. Health Education Research: Theory and Practice, 10(3), 309-327.
- Scott, C., et Jaffe D. (1992). Le nouveau concept du management: L'empowerment. Agence d'Arc inc. Les Presses du Management.
- Simon, B. L. (1994). The Empowerment Tradition in American Social Work. New York: Columbia University Press.
- Solas, J. (1995). Deconstruction and clinical social work. Clinical Social Work Journal, 23(2), 151-158.

- Spector, M., et Kitsuse, J. I. (1977). Constructing Social Problems. Menlo Park (California): Cummings publishing Company inc.
- Staples, L. H. (1990). Powerful Ideas About Empowerment. Administration in Social Work, 14(2), 29-42.
- Swenson, C. R. (1998). Clinical social work's to a social justice perspective. Social Work, 43(6), 527-537.
- Swift, C., et Levin, G. (1987). Empowerment: An Emerging Mental Health Technology. Journal of Primary Prevention, 8(1-2), 71-94.
- Tesh, R. (1990). Qualitative Research: analysis types and software tools. Brestolipa: Falmer Press.
- Thomas, K. W., et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666-681.
- Touraine, A. (1984). Le Retour de l'acteur. Paris: Fayard.
- Trickett, E. J. (1994). Human Diversity and Community Psychology: Where Ecology and Empowerment meet. American Journal of Community Psychology, 22(4), 583-593.
- Trivette, C. M., Dunst C. J., Hamby D. W., et LaPointe N. J. (1996). Key Elements of Empowerment and Their Implications for Early Intervention. Infant-Toddler Intervention: the Interdisciplinary Journal, 6(1), 59-73.
- Tuch, R. H. (2001). Questioning the psychoanalyst's authority. Journal of American Psychoanalytic, 49(2), 491-513.
- Vallerand, R. J. (1994). Les fondements de la psychologie sociale. Boucherville (Québec): Gaétan Morin.
- Van Rye, M., et Heaney, C. A. (1997). Developing Effective Helping Relationships in Health Education Practice. Health Education et Behavior, 24(6), 683-702.
- Veldhuis, C. B. (2001). The Trouble with Power. Women et Therapy, 23(2), 37-56.
- Weber, M. (1919). Le Savant et le Politique. Paris: Plon, 1958.
- Weber, M. (1922). Économie et Société. Paris: Plon, 1971.
- Werner-Wilson, R. J., Price, S. J., Zimmerman, T. S., et Murphy, M. J. (1997). Client Gender as a Process Variable in Marriage and Family Therapy: Are Women Clients Interrupted More Than Men Clients. Journal of Family Psychology, 11(3), 373-377.
- White, D. (1990). Le pouvoir de la Culture : Les aspects politiques de l'intervention en santé mentale. Santé Et Culture, Numéro Spécial, 7(2/3), 149-167.

- Wickham, G. (1983). Power and power analysis: beyond Foucault. Economy and Society, 12(4), 468-497.
- Yin, R. K. (1998). The Abridged Version of Case study Research. Design and Method. L. Bickman, et D. J. Rog Handbook of Applied Social Research Methods (pp. 229-259). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. American Journal of Community Psychology, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. A., et Rappaport J. (1988). Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment. American Journal of Community Psychology, 15(5), 725-750.
- Zimring, F. (1994). Carl Rogers (1902-1987). Perspectives: Revue Trimestrielle d'Éducation Comparée, XXIV(3/4 ), 429-442

## **Annexes**

## Annexe 1. Structure d'organisation du projet



## Annexes 2. Les formulaires de consentement

### 2.1 FORMULAIRE DES CLIENTES

#### CONSENTEMENT À PARTICIPER À LA DIMENSION « RECHERCHE » DU PROJET

**Titre du projet:** Intégration sociale et professionnelle de femmes, chefs de familles monoparentales ayant de jeunes enfants (0-5 ans): étude d'implantation du projet, étude des rapports entre les intervenantes et les participantes et évaluation des effets.

#### Le but du projet de recherche

Le projet de recherche [...] vise trois grands objectifs:

- 1) suivre l'évolution du projet d'intervention [...], c'est ce que nous nommons *l'analyse d'implantation*
- 2) comprendre comment les intervenantes et les participantes au projet vivent leur relation entre elles dans le contexte [du projet], c'est ce que nous nommons *l'étude des rapports*
- 3) voir ce que l'intervention apporte aux participantes, c'est ce que nous nommons *l'évaluation des effets*

#### L'équipe de recherche

[...] (Identification des autres chercheurs et membres de l'équipe de recherche)  
 Louise Lemay; candidate au doctorat, Faculté des études supérieures, U. de Montréal

#### Ce que votre participation implique

Voici ce qu'implique votre participation tout au long du projet:

##### Participer à trois entretiens individuels

La première entretien individuel (au début de l'intervention) vise à mieux comprendre vos attentes par rapport au projet et aux intervenantes, vos conditions de vie actuelles, vos réalisations et vos difficultés et, finalement, vos projets futurs. Le deuxième entretien (un an après le début du projet) vise à connaître votre point de vue sur vos relations avec les intervenantes et à regarder ce que [le projet] vous a apporté. Le troisième entretien (deux ans après le début du projet ou lors de votre départ [du projet]) vise à voir ce que [le projet] vous a apporté au cours de cette deuxième année.

Nous tenons à souligner qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses puisque ce qui nous intéresse c'est de connaître votre opinion. Les entretiens seront enregistrés sur cassette audio, mais toutes les réponses demeurent confidentielles.

Afin d'avoir le portrait le plus complet possible sur vos acquis au cours de votre implication [au projet], nous vous demandons aussi votre autorisation à obtenir des informations auprès des intervenantes du projet et de certaines personnes qui vous ont vu évoluer dans le projet (ex.: éducatrices de la garderie, superviseur de stage, etc.) afin d'avoir leur point de vue sur vos réalisations.

### **L'utilité de votre contribution à la recherche**

Participer aux entretiens individuels sera pour vous une occasion de faire le point sur votre cheminement [au cours du projet], sur vos relations avec les autres et sur la réalisation de vos projets.

[...] est un projet nouveau, votre collaboration au volet « recherche » est très précieuse. En communiquant vos satisfactions et insatisfactions, vous pourrez influencer le déroulement du projet pour qu'il réponde à vos besoins. Grâce à vos commentaires, nous pourrions ajuster le projet pour qu'il rejoigne davantage la réalité des autres femmes qui s'inscriront [au projet]. Grâce à votre passage et à votre expérience [...], ces femmes pourront bénéficier d'un projet enrichi.

### **Les Indemnités**

Un dédommagement de \$20 vous sera versé à la fin de chacune des trois entretiens en échange d'un reçu

### **Les droits et obligations**

#### ***La confidentialité***

Nous tenons à vous assurer que toutes les informations fournies demeurent confidentielles et ne seront divulguées à quiconque. Seuls les chercheurs et assistants de recherche prendront connaissance des renseignements que vous aurez donnés. Les résultats qui seront diffusés respecteront l'anonymat des personnes. Pour assurer cette confidentialité, chaque personne se verra attribuer un numéro de dossier. Ainsi, les noms et adresses ne sont pas entrés dans la base de données informatisée; seul le chercheur principal aura la liste des personnes et du numéro qui aura été attribué à chacune d'entre elles.

Vous le savez sans doute, tout citoyen, même les chercheurs, ont l'obligation de signaler la situation d'un enfant au Directeur de la Protection de la jeunesse, dans la mesure où il y a lieu de croire que cet enfant est en danger, c'est-à-dire que sa sécurité ou son développement est compromis. Si c'était le cas, un intervenant entrerait en contact avec vous.

#### ***La participation volontaire***

Enfin, votre participation est entièrement volontaire. Cela implique que vous pourrez mettre fin à votre participation à cette étude à tout moment.

Sachez que votre collaboration est très appréciée. Merci.  
L'équipe des chercheurs



## FORMULE DE CONSENTEMENT DES INTERVIEWÉS (CLIENTES)

v

J'ai pris connaissance de l'information à la page précédente, je la comprends et j'accepte de participer à ce projet de recherche. J'autorise l'enregistrement du contenu des entretiens et je sais qu'il sera traité de façon confidentielle. De plus, j'autorise les chercheurs à interviewer les intervenantes du projet [...] et certaines personnes qui m'ont accompagnée dans le projet (ex : animatrices de la garderie, superviseur de stage) afin d'avoir leur point de vue sur mes réalisations dans le projet [...] Les informations recueillies ne seront utilisées que pour les fins de la présente étude.

Nom de la participante: \_\_\_\_\_

Signature de la participante: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Signature du témoin: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez communiquer du lundi au vendredi entre 9h00 et 17h00 avec:

Coordonnatrice de recherche  
[...]

## 2.1 FORMULAIRE DES AUTRES ACTEURS

### CONSENTEMENT À PARTICIPER À LA DIMENSION « RECHERCHE » DU PROJET

**Titre du projet:** Intégration sociale et professionnelle de femmes, chefs de familles monoparentales ayant de jeunes enfants (0-5 ans): étude d'implantation du projet, étude des rapports entre les intervenantes et les participantes et évaluation des effets.

#### Le but du projet de recherche

Le projet de recherche [...] vise trois grands objectifs:

- 1) suivre l'évolution du projet d'intervention [...], c'est ce que nous nommons *l'analyse d'implantation*
- 2) comprendre comment les intervenantes et les participantes au projet vivent leur relation entre elles dans le contexte [du projet], c'est ce que nous nommons *l'étude des rapports*
- 3) voir ce que l'intervention apporte aux participantes, c'est ce que nous nommons *l'évaluation des effets*

#### L'équipe de recherche

[...] (Identification des autres chercheurs et membres de l'équipe de recherche)

Louise Lemay; candidate au doctorat, Faculté des études supérieures, U. de Montréal

#### Ce que votre participation implique

Par la présente, vous acceptez de collaborer à la dimension « recherche » du projet (...). Cette collaboration implique de répondre à une série de questions sur: 1) l'origine et l'évolution du projet, 2) l'intervention et les relations entre les intervenantes et les participantes ainsi que sur 3) les effets du projet.

Plus spécifiquement, la participation des intervenantes et de la coordinatrice de l'intervention impliquera de: 1) participer à quatre entretiens individuels, échelonnés tout au long de la première année du projet, 2) remplir environ deux fois par mois des fiches individuelles de suivi pour chacune des participantes, 3) faire une place à l'observation participante de l'étudiante en recherche lors des échanges portant sur l'intervention auprès des participantes, ce, selon des modalités qui vous conviendront.

La collaboration des autres partenaires associés au projet implique de participer à une ou deux entretiens individuels au cours du projet. Chaque entretien individuel durera environ deux heures et sera enregistré.

Nous tenons à vous assurer que toutes les informations fournies demeurent confidentielles et ne seront divulguées à quiconque. De plus, la diffusion des résultats respectera l'anonymat des données. L'enregistrement de l'entretien sera effacé dès que la transcription sera effectuée et validée. Enfin, seuls les chercheurs et leurs collaborateurs (agent de recherche, transcripteur) à cette recherche auront accès aux données qui seront conservées sous clé.

Merci. Votre collaboration est très appréciée. Les résultats de cette étude contribueront certainement au développement et à l'enrichissement de ce projet d'intervention novateur.

L'équipe de recherche

**FORMULE DE CONSENTEMENT DES INTERVIEWÉS**  
(AUTRES ACTEURS)

J'ai pris connaissance de l'information, je la comprends et j'accepte de participer à ce projet de recherche. J'autorise 1) l'enregistrement du contenu des entretiens individuels et 2) la collecte de données (notes d'observation, PV...) par l'équipe de recherche sur le déroulement du projet.

Je sais que le contenu des entretiens de même que des rencontres sera traité de façon confidentielle. Les informations recueillies ne seront utilisées que pour les fins de la présente étude.

Nom de l'interviewé(e): \_\_\_\_\_

Signature de l'interviewé(e): \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Signature de l'intervieweuse: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez communiquer du lundi au vendredi entre 9h00 et 17h00 avec:

Coordonnatrice de la recherche  
[...]

## Annexes 3. Canevas d'entretiens individuels des clientes

### 3. 1. Canevas d'entretien des clientes (temps 1)

1. À partir du moment où tu as connu le projet, peux-tu me raconter comment s'est passé ton expérience ? Explorer les premières expériences vécues avec les intervenantes
2. Peux-tu me raconter la petite histoire de ta vie avant que tu connaisses le projet ? *Explorer les expériences de rapports dans les différentes sphères de sa vie (ex. famille, école, travail, relations amoureuses).*
3. Peux-tu me parler des expériences que tu as eu avec les intervenants au cours de ta vie (*bonnes et mauvaises expériences, définition d'une relation idéale avec les intervenants, contraintes perçues face à un tel rapport, définition d'un rapport égalitaire, différences perçues entre une participante et une intervenante*)
4. Peux-tu me parler des choses dont tu es le plus fière (des bons coups, des réussites) actuellement dans ta vie ? (Avant le projet) des difficultés qui t'ont empêché de réaliser des choses qui étaient importantes pour toi.
5. Peux-tu me décrire ce que ça veut dire pour toi avoir du pouvoir sur ta vie ? Considères-tu avoir du pouvoir sur ta vie actuellement ?
6. Qu'est-ce que tu souhaiterais maintenant comme changements dans ta vie ? Comment penses-tu que le projet peut t'aider à réaliser ces changements dans ta vie ?
7. Qu'est-ce que tu attends du projet ?
  - Qu'est-ce que tu attends des autres participantes ?
  - Qu'est-ce que tu souhaiterais comme activités ?
8. Quelle sorte de relation aimerais-tu avoir avec les intervenantes ? Ce serait quoi la relation idéale ? Comment décrirais-tu ça une relation d'égal à égal ? Est-ce possible ? Pourquoi ?
9. Depuis ton arrivée au projet, comment ça se passe avec les intervenantes ? *Explorer le type de relation créée, les satisfactions et insatisfactions.*
10. D'après toi, quel est leur rôle dans le cadre du projet ? Quels droits ont-elles face à toi, face aux participantes en général ? Quelles sont leurs obligations ?
11. Comment ça se passe avec les autres participantes ? *Explorer les liens créés, les satisfactions et insatisfactions.*
12. D'après toi, quels sont tes droits comme participante ? Tes obligations ?

### 3. 2. Canevas d'entretien des clientes (temps 2)

1. Depuis ton arrivée au projet, j'aimerais savoir comment ça se passe. Je te propose de me parler d'abord de ton projet de vie (*chronologie, événements, démarches, perception, difficultés rencontrées, réussites, lien avec la participation projet...*)

2. Peux-tu me raconter ce qu'il s'est passé dans ta vie depuis que tu es arrivée dans la ressource ? Y a-t-il eu des changements? *Explorer les changements dans les différentes sphères de vie, explorer les rapports avec les services d'aide.*

3. Peux-tu me raconter comment s'est passée l'intervention en général depuis ton arrivée ?

4. Parle-moi de comment se passe avec les intervenantes et les coordonnatrices et de ce que tu penses de leur travail. (*Pour chaque dimension de l'intervention, faire raconter les événements (ce qu'elles font, comment ça se passe...) pour que l'on puisse identifier leur chronologie. Ce qu'elle aime, ce qu'elle n'aime pas, ses besoins, ses recommandations*)

#### 4.1 Intervention individuelle avec les professionnelles

- Des aspects surprenants ? des aspects décevants ?
- Sa relation avec les intervenantes (son intervenante attitrée et les autres), leur intervention et les liens entre l'ensemble des participantes et des intervenantes (comment décrirais-tu le travail que font les intervenantes à et les deux coordonnatrices, les caractéristiques des intervenantes, leurs rôles, responsabilités, droits (face à la participante, au groupe de femmes et au projet), obstacles (ce qui fait que ça ne se passe pas comme elle voulait)...
- Les rencontres de suivi formelle (lieu, climat, type d'intervention reçue, démarches proposées...) et informelles et le plan d'action (sa perception de l'outil, ce sur quoi elle travaille avec l'intervenante (objectifs, moyens)...)

#### 4.1 Intervention de groupe avec les professionnelles

- Les rencontres obligatoires, les activités thématiques
- Son implication en général dans le milieu de vie ?

5. Parle-moi de comment se passe l'intervention réalisée par les autres partenaires du projet. *Comment ça se passe avec la garderie? Avec les propriétaires? Avec la recherche?*

6. As-tu des liens avec d'autres ressources d'aide ? Comment ça se passe ?

7. Comment se passent tes relations avec les autres participantes ? (*T'es-tu fait des amies? Quel est le climat général maintenant et à ton arrivée? Amélioration ou détérioration? Est-ce que les choses se déroulent comme tu le souhaites au niveau de la cohabitation? Type d'activités réalisées en groupe, As-tu des recommandations à faire pour améliorer la vie de groupe? ...*)

8. Penses tu que ta participation au projet a eu une influence sur ta vie et sur les changements qui sont intervenus dans ta vie? *En quoi le projet a-t-il contribué à l'avancement de tes projets ?* <sup>x</sup>

9. Peux-tu me dire ce que ça veut dire aujourd'hui pour toi avoir du pouvoir sur sa vie  
*As-tu l'impression d'avoir aujourd'hui plus de pouvoir sur ta vie (qu'avant d'arriver au projet)?*

10. Sens tu que tu as ton mot à dire concernant les décisions qui se prennent dans le projet ?

11. Qu'est-ce que tu souhaiterais maintenant comme changements dans ta vie? Quels sont tes projets de vie à partir de maintenant ? (en fonction de chacune des sphères)

12. Qu'est-ce que tu attends du projet? (Comment penses-tu que le projet peut t'aider à réaliser ces changements dans ta vie ?)

En terminant...

Y a-t-il des choses que tu aimerais ajouter ?

Comment as-tu trouvé le déroulement de l'entretien ?

Vérifier son besoin de soutien, vérifier si elle a quelqu'un à qui parler au besoin, lui proposer de parler à son intervenante si elle le désire et en ressent le besoin...

## Annexes 4. Canevas d'entretiens individuels des professionnelles

### 4. 1. Canevas d'entretien des professionnelles (temps 1)

1. Parle-moi de ce qui t'a emmenée à t'engager dans le projet ?
  - Expériences professionnelles... (avec les femmes, les enfants, en milieu défavorisé...)
  - Selon toi qu'est-ce qui est te prépare le mieux à ce que tu es appelée à faire comme intervenante dans le cadre du projet?
  - Pourquoi penses-tu avoir été retenue pour le poste? Quels étaient selon toi, les critères de sélection des intervenantes?
  - Que souhaiterais-tu réaliser personnellement dans ce projet ?
  
2. Comment vois-tu la situation des femmes et de leurs enfants à qui s'adresse le projet ?
  - Quels sont les principaux obstacles auxquels ils ont à faire face pour se sortir de la pauvreté?
  - Quelles seraient les solutions à leurs problèmes?
  
3. Comment décrirais-tu ce qu'est le projet d'intervention ?
  - C'est quoi pour toi un projet d'insertion sociale et professionnelle?
  - Qu'est-ce que tu penses d'une intervention: a) axée sur quatre sphères de vie des femmes ? b) qui se situe dans un complexe résidentiel ?
  - Comment vois-tu la présence des conjoints ou des pères dans ce contexte?
  - Qu'est-ce que tu penses de la durée de l'intervention (3 à 5 ans) ?
  
4. Qu'est-ce qui te semble particulier à une approche qui vise l'*empowerment* ?
  - Y a-t-il des aspects de l'*empowerment* qui t'apparaissent prometteurs?
  - Des aspects qui t'apparaissent irréalistes ou difficiles à mettre en action ?
  - Quelles seraient les contraintes à l'implantation de cette approche ?
  - Y a-t-il des aspects de l'*empowerment* avec lesquels tu es moins en accord ?
  - Avoir une approche qui vise l'*empowerment*, qu'est-ce que cela suppose concrètement pour toi dans ta relation avec les femmes...? Avec les partenaires...?
  - Qu'est-ce que ça veut dire pour toi, avoir du pouvoir comme intervenante ? dans le contexte du projet ? Dans ta relation avec les femmes ?
  
5. Parle-moi de la relation que tu voudrais avoir avec les femmes qui participeront au projet
  - Comment vois-tu ton rôle auprès d'elles?
  - Dans le contexte du projet, Comment vois-tu tes responsabilités, tes droits face à elles?
  - Quelle serait pour toi une relation idéale avec ces femmes? Cela te paraît-il réalisable?
  - On dit que l'*empowerment* vise à établir des rapports égaux; ça suppose quoi concrètement une relation d'égal à égal avec les femmes?
  - Qu'est-ce qui pourrait influencer ou avoir de l'impact sur ta relation avec elles ?
  
6. D'après toi à quoi les femmes vont s'attendre de la part des intervenantes?

- Qu'est-ce qu'elles souhaiteraient comme type de relation ?
  - Comment vois-tu leur rôle? D'après toi, quels sont leurs droits et leurs responsabilités dans le contexte de l'intervention ?
  - Quels sont les indices qui t'indiqueraient que les femmes prennent du pouvoir dans l'intervention ? qu'elles prennent du pouvoir dans leur relation avec toi?
7. Peux-tu me parler d'une intervention concrète que tu as déjà réalisée et qui a été significative pour toi ...
- Faire préciser *un événement* dans un contexte particulier d'intervention, les actions posées (la motivation ou les objectifs visés), les réactions, les effets observés, le vécu/ éléments de satisfaction ou d'insatisfactions...
8. Qu'est-ce que tu penses de la structure d'organisation du projet ?
- Comment vois-tu le rôle du comité des partenaires ? par rapport à toi ? par rapport aux femmes
  - Où et Comment vois-tu ton rôle au sein des différents comités des partenaires ?
  - En général, comment vois-tu le rôle de la gestion ? celui de l'organisme responsable de l'intervention ? celui des chercheurs?
  - Quelle serait pour toi la relation idéale entre les partenaires du projet ? Cela te paraît-il réalisable?
9. Quels sont les indices qui t'indiqueraient que le projet est une réussite?
- Pour les femmes...Pour toi...Pour les collaborateurs...Pour la communauté
  - Quelles seraient les conditions à mettre en place pour que le projet soit un succès ?
  - Quels seront les principaux défis à relever pour que le projet ait les effets attendus?
  - Dans la réalisation de ce projet, où te sens-tu le plus à l'aise?
  - Qu'est-ce qui constitue un défi pour toi? Pourquoi?



## 4. 2. Canevas d'entretien des professionnelles (temps 2)

Trois thèmes sont abordés: 1) l'intervention, 2) l'équipe d'intervention, 3) le partenariat

### I. L'intervention

<b>Forces et contraintes du cadre de référence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'approche globale</li> <li>• l'empowerment</li> </ul>	<p>Avec l'expérience que tu as du projet maintenant, comment vois-tu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les forces et les contraintes de l'approche globale (qui inclut le logement, la garderie, l'intervention individuelle et de groupe) ?</li> <li>• les forces et les contraintes de l'approche d'empowerment sur le terrain?</li> </ul>
<b>Déroulement de l'intervention en général</b>	<p>À partir du moment où les participantes ont emménagé, peux-tu me raconter comment s'est déroulée l'intervention en général ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce qui s'est passé comme tu pensais?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a été différent? Pourquoi cela s'est-il passé ainsi ?</i></li> <li>• <i>Pour chaque changement: comment la décision s'est-elle prise (personnes impliquées, rôle)? Quels sont les impacts de cette décision? Pour toi? Pour P? Ces changements favorisent-ils l'empowerment?</i></li> </ul>
<b>Les suivis individuels</b>	<p>Peux-tu me raconter la petite histoire de la mise en place des suivis individuels depuis les séances d'information jusqu'à ton départ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Y a-t-il eu des changements par rapport à ce qui était prévu et communiqué lors des séances d'informations ?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a emmené la décision d'implanter des suivis obligatoires? Comment la décision s'est prise ?</i></li> <li>• <i>Quels ont été les effets sur les participantes ?</i></li> </ul>
<b>Les rencontres de groupe obligatoires</b>	<p>Peux-tu me raconter la petite histoire de la mise en place des rencontres de groupe obligatoires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Y a-t-il eu des changements par rapports à ce qui était prévu et communiqué lors des séances d'informations ?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a emmené la décision d'implanter des suivis obligatoires? Comment la décision s'est prise ?</i></li> <li>• <i>Quels ont été les effets sur les participantes ?</i></li> <li>• <i>Quelles seraient tes recommandations</i></li> </ul>
<b>Expérience vécue avec les Participantes en général</b>	<p>Peux-tu me parler de l'expérience que tu as vécue personnellement avec les participantes en général?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant pour toi?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui est le plus difficile pour toi?</i></li> </ul>
<b>Vision de l'intervention d'empowerment</b>	<p>Peux-tu me décrire, dans le travail que tu as réalisé jusqu'à maintenant,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>qu'est-ce qui t'apparaît être particulier à une intervention d'empowerment? Un exemple concret (contexte, action, intention/objectif, conséquences intentionnelles et non intentionnelles)</i></li> <li>• <i>une situation qui, selon toi, a été nuisible à l'empowerment des P ou qui va à l'encontre de cela ? Un exemple concret (contexte, action, intention/objectif, conséquences intentionnelles et non intentionnelles)</i></li> </ul>
<b>Type de relation établi</b>	<p>Comment décrirais-tu le type de relation que tu as établi avec les participantes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Y a t il des différences selon les participantes? Lesquelles? pourquoi est-ce différent?</i></li> <li>• <i>Avec l'expérience que tu as acquise aujourd'hui, d'après toi, quel type de</i></li> </ul>

	<p>relation favorise l'<i>empowerment</i> des femmes? Est-ce le même pour toutes les femmes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi ta relation avec chacune d'elles était-elle égalitaire » ou non?</li> <li>• Cette relation était-elle différente selon le contexte de ton intervention (suivi individuel, suivi de groupe, intervention informelle, etc.</li> </ul>
<b>Effets de la relation sur les participantes</b>	<p>Y a-t-il des participantes pour qui tu vois que ton intervention a changé quelque chose pour elles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle intervention? En quoi a-t-elle eu de l'influence?</li> </ul> <p>D'après toi en quoi la relation entre les intervenantes leur a-t-elle permis d'exercer du pouvoir sur l'intervention?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À quels indices vois-tu cela?</li> </ul>
<b>Effets de la relation / intervention sur l'intervenante</b>	<p>Ton expérience avec les participantes a-t-elle changé quelque chose pour toi ? As-tu appris des choses comme intervenante ? Lesquelles t'ont le plus influencée?</p> <p>Y a-t-il eu des changements ou des ajustements dans ta façon d'intervenir avec elles en cours de route? Qu'est-ce qui a emmené ces changements?</p> <p>Avec l'expérience que tu as du projet jusqu'à maintenant, y a-t-il des changements dans ta façon de comprendre la situation des femmes ? celle des enfants?</p>
<b>Conditions favorables à l'intervention</b>	<p>De façon générale, quelles sont les conditions qui ont facilité ton intervention (conditions qui relèvent de toi, des participantes, du contexte du projet de l'équipe, des partenaires)</p>
<b>Contraintes à l'intervention</b>	<p>Si tu avais eu toute la marge de manœuvre que tu voulais ou si tu avais pu décider par toi-même, y a-t-il des situations où tu aurais intervenu autrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As-tu un exemple précis: ce qui s'est passé? (contexte, actions, intention/objectif, conséquences intentionnelles et non intentionnelles)</li> <li>• Q'aurais-tu fait autrement (comment cela se serait passé) ? Pourquoi aurais-tu fais cela? Qu'est-ce qui t'as empêché d'intervenir comme cela? Quelles auraient été les conséquences selon toi?</li> </ul> <p>De façon générale, quelles sont les conditions qui ont facilité ton intervention (conditions qui relèvent de toi, des participantes, du contexte du projet, de l'équipe, des partenaires)</p>
<b>Climat général dans la ressource</b>	<p>Au moment où tu as quitté peux-tu me parler du climat qui régnait dans la ressource</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entre les participantes</i></li> <li>• <i>Entre les intervenantes et les participantes</i></li> <li>• <i>Dans l'équipe d'intervention</i></li> </ul>

## II L'équipe d'intervention

<b>Expérience vécue avec les autres membres l'équipe</b>	<p>Peux-tu me parler de ton expérience avec les membres de l'équipe d'intervention?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant pour toi?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?</i></li> </ul> <p>Peux-tu me parler de ta relation avec chacune des autres intervenantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vos affinités</i></li> <li>• <i>Vos différences</i></li> </ul> <p>Peux-tu me parler de ta relation avec Michèle?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Par rapport au moment où tu t'es engagée dans le projet, ta vision de son rôle a-t-elle changé ?</i></li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Peux-tu me décrire son type de gestion? Son type de relation avec les intervenantes? avec toi?</i></li> <li>• <i>A-t-elle pris des décisions qui ont eu un impact sur le projet? Lequel? Cela a-t-il modifié ton intervention?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il eu des changements dans ta relation avec elle en cours de route?</i></li> </ul> <p>Peux-tu me parler de ta relation avec la coordonnatrice ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment vois-tu son rôle</i></li> </ul>
<b>Fonctionnement d'équipe; processus de prise de décision</b>	<p>Lors des rencontres d'équipe, comment les décisions se prenaient-elles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Y a-t-il des personnes qui ont plus de poids que d'autres?</i></li> <li>• <i>Sens-tu que tu avais ton mot à dire? Que tu étais entendue?</i></li> <li>• <i>Te sentais-tu à l'aise d'exprimer tes désaccords? Quel impact cela avait-il</i></li> <li>• <i>De façon générale, quels sont les aspects sur lesquels vous faisiez consensus?</i></li> <li>• <i>Sur quels aspects de l'intervention étiez-vous moins d'accord? Comment se prenaient les décisions à ce moment-là?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il eu des tensions ou des conflits? Si oui...comment se sont-elles résolues?</i></li> </ul>
<b>Sélection des membres de l'équipe</b>	<p>As-tu participé au processus de sélection des membres de l'équipe ? Peux-tu me parler de ton expérience</p> <p>Pour les deux intervenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que penses-tu de la composition actuelle de l'équipe?</i></li> <li>• <i>Avec ce que tu connais du projet, si tu avais à engager une intervenante, quelles seraient les qualités que tu rechercherais</i></li> <li>• <i>Que penserais-tu d'engager un intervenant masculin</i></li> </ul>
<b>Soutien à l'équipe d'intervention</b>	<p>Peux-tu me parler du soutien que tu as reçu en regard de ton intervention directe auprès des participantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce qui a été le plus utile pour toi?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a été le moins utile?</i></li> </ul> <p>Peux-tu me parler de ton expérience en supervision d'équipe avec la personne ressource ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En quoi ces rencontres ont-elles été aidantes?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a mis fin à cette démarche?</i></li> <li>• <i>Quels étaient le bilan et les recommandations à la fin de la démarche?</i></li> <li>• <i>Les recommandations ont-elles conduit à des changements satisfaisants ?</i></li> </ul>
<b>Départ du projet</b>	<p>Peux-tu me parler de ce qui t'as emmené à la décision de prendre un congé de maladie?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel facteur a été le plus décisif pour toi ? qu'es-ce qui a le plus contribué à cet épuisement ?</i></li> <li>• <i>D'après toi quelle vision les autres ont-ils des facteurs qui ont contribué à l'épuisement des intervenantes: l'équipe d'intervention qui reste ? Les partenaires ?</i></li> </ul> <p>Comment envisages-tu ton retour dans l'équipe ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelles auraient été les conditions minimales pour que tu puisses envisager un retour</i></li> </ul>

### III. Le partenariat

<b>Expérience générale avec les partenaires</b>	<p>Peux-tu me parler de ton expérience avec les différents partenaires du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant pour toi?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?</i></li> </ul> <p>Y a-t-il eu des changements dans ta relation avec certains partenaires?</p>
---	---

<b>Sa Participation aux comités</b>	<p>Peux-tu me parler de ta participation au sein des comités de partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment voyais-tu ton rôle?</i></li> <li>• <i>Les aspects satisfaisants, moins satisfaisants?</i></li> <li>• <i>Sens-tu que tu avais ton mot à dire? Que tu étais entendue?</i></li> <li>• <i>Te sentais-tu à l'aise d'exprimer tes désaccords?</i></li> <li>• <i>Sens-tu que tu pouvais parler en ton nom personnel, exprimer ta propre vision des choses? Pourquoi? Quel impact cela avait-il?</i></li> </ul>
<b>Fonctionnement</b>	<p>Que penses-tu de notre la structure d'organisation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment se prennent les décisions?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il des personnes qui ont plus de poids que d'autres? Pourquoi? Qui est leader selon toi?</i></li> <li>• <i>Selon toi, quels sont les aspects sur lesquels les partenaires font consensus? Où sont les divergences?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il eu des conflits ou désaccords? Comment se sont-ils résolus?</i></li> </ul>
<b>Rôle des partenaires en regard de l'intervention</b>	<p>Selon toi, cette structure d'organisation permet-elle à l'équipe d'intervention d'avoir la marge de manœuvre qu'il lui faut en ce qui a trait aux décisions relatives à l'intervention?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel est le rôle d'influence des partenaires en ce qui regarde l'intervention?</i></li> <li>• <i>En quoi leur action a-t-elle déjà été particulièrement utile à l'intervention?</i></li> <li>• <i>En quoi leur action a-t-elle déjà été un obstacle à l'intervention?</i></li> <li>• <i>Les partenaires ont-ils un pouvoir décisionnel réel sur ce qui se passe dans l'intervention directe auprès des participantes?</i></li> <li>• <i>Qui a un rôle déterminant sur vos possibilités d'agir comme intervenantes?</i></li> </ul>
<b>Évaluation des partenaires</b>	<p>Quelle évaluation les partenaires font-ils de ton travail comme intervenante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Du type de relation que tu avais avec les femmes? Les aspects satisfaisants, les aspects insatisfaisants? Avec quoi es-tu d'accord? Avec quoi es-tu en désaccord?</i></li> </ul>

### *Le bilan et les recommandations*

<b>Réalisation personnelle</b>	<p>Quand tu t'es engagée au projet, tu voulais réaliser des choses importantes pour toi. As-tu le sentiment de les avoir réalisées?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qu'est-ce que tu as réalisé? QU'est-ce qui as le plus contribué à cette réalisation?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce que tu n'as pas réalisé? Qu'est-ce qui a été le principal obstacle à cette réalisation?</i></li> </ul>
<b>Sentiment de pouvoir sur l'intervention</b>	<p>Sens-tu que tu as eu du pouvoir comme intervenante dans la réalisation de l'intervention?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En quoi?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a facilité cette prise de pouvoir?</i></li> <li>• <i>Qu'est-ce qui a nui?</i></li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<p>Compte tenu de l'expérience que tu as du projet jusqu'à maintenant, verrais-tu des changements à faire pour améliorer le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>l'intervention auprès des participantes?</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>l'équipe d'intervention ?</i></li> <li>• <i>le soutien à l'intervention ?</i></li> <li>• <i>le partenariat</i></li> </ul>
Contribution personnelle	<p>Qu'est-ce qui pourrait se passer pour que tu puisses dire que ton passage aura contribué au développement positif du projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Si tu avais quelque chose à laisser en héritage, ce serait quoi ...</i></li> </ul>

*Suivi avec chacune des participantes: relation et effets*

Peux-tu me parler du suivi de chacune des Participantes...

<b>Relation</b>	<p>Comment as-tu vécu ton expérience d'accompagnement avec cette participante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ce qui a été satisfaisant pour toi?</i></li> <li>• <i>Ce qui a été plus confrontant pour toi?</i></li> <li>• <i>Vois-tu des changements chez cette P? à quoi ces changements sont dus?</i></li> </ul>
<b>Plan d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment la participante a-t-elle reçu l'idée du plan d'action?</i></li> <li>• <i>Comment s'est fait le choix des objectifs et des moyens?</i></li> <li>• <i>La participante a-t-elle été active dans les démarches reliées au PA</i></li> <li>• <i>Y a t il eu des modifications en cours de route? Qu'est-ce qui a emmené ces changements</i></li> </ul>
<b>Changements perçus et facteurs d'influence</b>	<p>La participante a-t-elle effectué des changements que ce soit dans l'une ou l'autre de ses sphères de vie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels changements</i></li> <li>• <i>À quoi sont-ils être attribués selon toi</i></li> <li>• <i>En quoi le projet a t-il été déterminant</i></li> <li>• <i>Ton intervention a-t-elle fait une différence pour cette P?</i></li> </ul>

## Annexes 5. Canevas d'entretiens des membres de la coordination

### 5. 1. Canevas d'entretien des membres de la coordination (temps 1)

Les premières questions sont les mêmes que celles qui apparaissent sur le canevas des professionnelles (temps 1)

1. Parle-moi de ce qui t'a emmenée à t'engager dans ce projet ?
2. Comment vois-tu la situation des femmes et de leurs enfants à qui s'adresse le projet ?
3. Comment décrirais-tu ce qu'est le projet d'intervention ?
4. Qu'est-ce qui te semble particulier à une approche qui vise l'*empowerment* ?

Les questions suivantes sont différentes

5. Quelles sont les principales qualités à rechercher chez des intervenantes appelées à travailler dans un projet comme celui-ci
  - le type de relation à privilégier entre les intervenantes et les femmes?
  - le rôle des intervenantes? leurs responsabilités et droits face aux femmes? (les tiens?)
  - la relation idéale à établir avec ces femmes? Cela te paraît-il réalisable? Pourquoi?
  - Les contraintes et conditions favorables l'intervention auprès des femmes ? ()
6. D'après toi à quoi les femmes vont-elles s'attendre de la part des intervenantes?
  - Qu'est-ce qu'elles souhaiteraient comme type de relation ?
  - Comment vois-tu leur rôle? D'après toi, quels sont leurs droits et leurs responsabilités dans le contexte de l'intervention ?
  - Quels sont les indices qui t'indiqueraient que les femmes prennent du pouvoir dans l'intervention ? qu'elles prennent du pouvoir dans leur relation avec les intervenantes?
7. Qu'est-ce que tu penses de la structure d'organisation du projet ?
  - Comment vois-tu ton rôle de coordonnatrice auprès de l'équipe? auprès des femmes?
  - le rôle de l'organisme responsable de l'intervention ?
  - le rôle des partenaires? par rapport à toi? Par rapport aux femmes ?
  - Celui des chercheurs?
  - Où et Comment vois-tu ton propre rôle au sein des différents comités de partenaires ?
  - Quelle serait pour toi la relation idéale entre les partenaires ? Cela te paraît-il réalisable?
  - Qu'est-ce que ça veut dire pour toi, avoir du pouvoir comme coordonnatrice ?
8. Quels sont les indices qui t'indiqueraient que le projet est une réussite? Quels sont les défis à relever ? les conditions à mettre en place?
9. Dans la réalisation du projet où te sens-tu le plus à l'aise ? Qu'est-ce qui constitue un défi pour toi? Pourquoi?

## 5. 2. Canevas d'entretien des membres de la gestion (temps 2)

Trois grandes centrations pour l'entretien: le déroulement et l'évaluation de la première année d'implantation du projet en regard 1) de l'intervention, 2) du travail d'équipe et 3) du partenariat

### Thème I. L'intervention

#### 1. Petite histoire de l'intervention

- À partir du moment où les participantes ont emménagé dans la ressource, peux-tu me raconter comment s'est déroulée l'intervention en général ?
  - *Est-ce que ça s'est passé comme tu pensais?*
  - *Qu'est-ce qui a été différent? Pourquoi cela s'est-il passé ainsi ?*
  - *Y a-t-il eu des changements ou des ajustements dans la façon d'intervenir avec les participantes en cours de route? Qu'est-ce qui a emmené ces changements? Pour chaque changement: comment la décision s'est-elle prise Quels sont les impacts de cette décision?*
- De façon générale, quelles sont les conditions ou les aspects qui ont eu de l'influence sur le déroulement de l'Intervention
  - Les conditions qui ont facilité l'intervention (conditions qui relèvent des participantes, du contexte du projet, de l'équipe, des partenaires)
  - Les conditions qui ont été des obstacles à l'intervention

#### 2. Évaluation générale du déroulement de l'intervention

- Quelle évaluation fais-tu de la façon dont s'est déroulée l'intervention jusqu'à maintenant (intensité, temps (horaire) d'intervention, lieux d'intervention, type d'activité, type de relation P-I, etc.)
  - *En quoi l'intervention réalisée dans le cadre du projet répond à tes attentes*
  - *Y a-t-il des dimensions de l'intervention actuelle qui ne rejoignent pas ta propre vision de l'intervention*
- Y a-t-il des situations concrètes où tu aurais souhaité que l'intervention se fasse autrement avec une ou des participantes
  - *As-tu un exemple précis: ce qui s'est passé?*
  - *Comment cette intervention aurait dû se dérouler? Pourquoi ? Quelles auraient été les conséquences? Quelles ont été les contraintes à la réalisation d'une telle intervention*

#### 3. Rôle et pouvoir de la coordination dans le déroulement de l'intervention

- Y a-t-il des situations concrètes d'intervention (individuelle ou de groupe) où ton action comme coordonnatrice a fait une différence sur le déroulement de l'intervention
- Sens-tu que tu as eu du pouvoir comme coordonnatrice dans la réalisation de l'intervention ? *En quoi? Qu'est-ce qui a facilité ton action de coordonnatrice? Qu'est-ce qui a nui?*

#### 4. Évaluation de la relation entre les participantes et les intervenantes

- Comment décrirais-tu le type de relation qui existe entre les participantes et les intervenantes
  - *Cette relation est-elle égalitaire selon toi, comment, en quoi?*
  - *Exemple de relation égalitaire? Exemple de relation non égalitaire*
  - *Quelles sont les conditions requises pour favoriser de telles relations ? qu'est-ce qui nuit à l'établissement de telles relations?*

- *D'après toi en quoi la relation avec les intervenantes leur a-t-elle permis d'exercer du pouvoir sur l'intervention? À quels indices ois-tu cela*

### **5. Caractéristiques de l'intervention d'empowerment**

- *Peux-tu me décrire, dans le travail réalisé par les intervenantes, jusqu'à maintenant...*
  - *qu'est-ce qui t'apparaît être particulier à une intervention d'empowerment? Un exemple concret*
  - *as-tu un exemple de situation qui, selon toi, a été nuisible à l'empowerment des Participantes ou qui va à l'encontre de cela ? Un exemple concret*

### **6. Mise en place des règles internes**

- *Peux-tu me raconter comment ça s'est passé la mise en place des règles internes (suivis individuels et de groupe obligatoires, les règles de comportement, le système d'avis pour faire respecter ces règles)*
  - *Qu'est-ce qui a amené ces règles-là?*
  - *Comment se sont prises ces décisions?*
  - *Quels ont été les effets sur les participantes ?*
  - *Quelle évaluation fais-tu de ces règles et du système d'avis actuel: qu'est-ce qui t'apparaît important de maintenir ? de changer?*

### **7. Évaluation du climat actuel qui règne dans la ressource**

- *Peux-tu me parler du climat qui règne actuellement *Entre les participantes**
  - *Qu'est-ce qui a contribué à cela (aspects positifs, aspects difficiles)*
  - *Que faut-il préserver pour maintenir le bon climat ou, s'il y a lieu, que faut-il faire pour l'améliorer?*
- *Peux-tu me parler du climat qui règne actuellement *Entre les participantes et les intervenantes**
  - *Qu'est-ce qui a contribué à cela (aspects positifs, aspects difficiles)*
  - *Que faut-il préserver pour maintenir le bon climat ou, s'il y a lieu, que faut-il faire pour l'améliorer?*

### **8. Évaluation du processus de sélection des participantes**

- *Quelle évaluation fais-tu du processus de sélection des participantes ?*
- *Que penses-tu des critères qui ont prévalu dans le choix des participantes ?*
- *Avec l'expérience que tu as du projet, quels seraient les critères de sélection à mettre de l'avant?*

### **9. Évaluation des Forces et contraintes du cadre de référence sur l'intervention**

Avec l'expérience que tu as du projet maintenant, comment vois-tu les forces et les contraintes:

- *de l'approche globale du projet (qui inclut le logement, la garderie, l'intervention individuelle et de groupe) ?*
- *de l'approche d'empowerment sur le terrain?*

### **10. Évaluation des effets de l'intervention sur les participantes**

Selon toi, y a-t-il des participantes pour qui l'intervention a changé quelque chose pour elles? *Quelle intervention? En quoi a-t-elle eu de l'influence? À quels indices vois-tu cela?*

- *Avec l'expérience que tu as du projet jusqu'à maintenant, y a-t-il des changements dans ta façon de comprendre la situation des femmes ? celle des enfants ?*

## **Thème II. L'équipe d'intervention**



## 1. Expérience de coordination dans l'équipe d'intervention

Peux-tu me parler de l'expérience que tu as vécue en tant que coordonnatrice avec les membres de l'équipe d'intervention ?

- *Qu'est-ce qui a été le plus satisfaisant pour toi? Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?*
- *Par rapport au moment où tu t'es engagée dans le projet, ta vision de ton rôle a-t-elle changé ?*
- *Comment vois-tu le rôle de la coordonnatrice dans l'équipe*
- *Y a-t-il eu des changements dans ton type de gestion, dans ton approche d'intervention)*

## 2. Évaluation de la qualité du travail d'équipe

En tant que coordonnatrice, quelle évaluation fais-tu en général

- *De qualité du travail d'équipe (forces, difficultés, recommandations)*
- *De la qualité du travail des intervenantes (forces, difficultés, recommandations)*

## 3. Fonctionnement de l'équipe, processus de prise de décision

Peux-tu me parler du mode de fonctionnement dans les réunions l'équipe

- comment les décisions se prennent-elles?
- Y a-t-il des personnes qui ont plus de poids que d'autres?
- De façon générale, quels sont les aspects sur lesquels vous faisiez consensus?
- Quels ont été les principaux sujets de débats au sein de l'équipe ?
- Y a-t-il des aspects de l'intervention sur lesquels vous étiez-vous moins d'accord? Comment se prenaient les décisions à ce moment-là (en absence de consensus) ?
- Y a-t-il eu des tensions ou des conflits? Si oui...comment se sont-elles résolues?

## 4. Rapports avec les membres de l'équipe

Peux-tu me parler de ta relation avec chacun des membres de l'équipe? (affinités et différences avec chacune)

- Quel type de relation dirais-tu que tu as avec les intervenantes?
- En quoi cette relation était-elle égalitaire
- Y a-t-il eu des changements dans ta relation avec certains membres de l'équipe en cours de route?

## 5. Sélection des membres de l'équipe

Qu'est-ce que tu penses de la façon dont s'est fait la sélection des membres de l'équipe d'intervention

- Quels étaient les critères ? qui a participé à ces décisions (comité de sélection)
- Que penses-tu de la composition actuelle de l'équipe?

Avec ce que tu connais de la réalité du projet, si tu avais à engager une intervenante, quelles sont d'après toi les caractéristiques requises pour travailler dans un projet comme celui-ci (formation, expérience, approches, qualités)

- Ta vision des caractéristiques requises a-t-elle changée au cours de la dernière année ?
- Que penserais-tu d'engager un intervenant masculin dans l'équipe

Avec le recul que tu as, est-ce qu'on retrouve ces caractéristiques chez les intervenantes de l'équipe

## 6. Soutien à l'équipe d'intervention

Peux-tu me parler des moyens utilisés pour soutenir l'intervention au cours de l'année

- Qu'est-ce qui a été le plus utile ? Qu'est-ce qui a été le moins utile?

Peux-tu me parler de la supervision d'équipe avec la personne ressource externe

- Selon toi, en quoi ces rencontres ont-elles été aidantes?
- Qu'est-ce qui a mis fin à cette démarche?
- Quels étaient le bilan et les recommandations à la fin de la démarche?

- Les recommandations ont-elles conduit à des changements?

## 7. Facteurs liés aux congés de maladie des intervenantes

Comment t'expliques-tu le fait qu'une intervenante ait quitté plus tôt que prévu pour son congé de maternité et que les deux autres aient quitté pour un congé de maladie

- tu disais lors du dernier comité d'intervention que ces trois congés, c'était quelque chose de *symptomatique*... Selon toi, qu'est-ce qui a contribué à cet épuisement ? Y en a-t-il qui t'apparaissent plus déterminants que d'autres? QU'est-ce qui t'emmène à penser cela?
- D'après toi, comment les partenaires comprennent-ils ces changements

## 8. Climat actuel dans l'équipe

Peux-tu me parler du climat qui règne actuellement dans l'équipe

- Pourquoi c'est ainsi, selon toi? Qu'est-ce qui contribue aux aspects positifs? Aux aspects négatifs? Qu'est-ce que ça prendrait pour l'améliorer

## III. Le partenariat

### 1. Déroulement du partenariat

Peux-tu me parler du déroulement du partenariat depuis ton arrivée au projet, m'en faire la petite histoire en quelque sorte, du début jusqu'à maintenant...

### 2. Évaluation de la Structure d'organisation actuelle

Que penses-tu de la structure d'organisation actuelle

- Que penses-tu du nombre et du mandat des divers comités en présence (partenaires, intervention, réalisation, etc....)?
- Est-ce que le partage des rôles et des responsabilités entre ces comités correspond à tes attentes? Qu'y aurait-il à améliorer ?
- Comment vois-tu ton rôle au sein de ces comités ?
- La composition de ces comités te paraît-elle satisfaisante ? (*en termes, d'atouts des membres -leur domaine d'expertise, leur connaissance du quartier, leur représentativité dans la communauté...-*) ?
- Y aurait-il d'autres personnes ou organismes à impliquer dans la structure de partenariat?
- Que penses-tu du choix de l'organisme comme mandataire des fonds pour l'intervention et comme porteur de l'intervention ?

### 3. Fonctionnement des comités, processus de prise de décision

Y a-t-il parmi les partenaires du projet, des personnes ou des organismes qui s'affichent leader selon toi?

Peux-tu me parler du mode de fonctionnement et du climat de travail au sein des différents comités: Assemblée des partenaires, comité Intervention, comité réalisation

- Comment se prennent les décisions?
- Y a-t-il des personnes qui ont plus de poids que d'autres? Pourquoi?
- Sens-tu que tu avais ton mot à dire? Que tu étais entendue?
- Te sentais-tu à l'aise d'exprimer tes désaccords?
- Sens-tu que tu pouvais parler en ton nom personnel, exprimer ta propre vision des choses? Pourquoi? Quel impact cela avait-il?

### 4. Sujets de débats, controverses, consensus, impact des décisions

Quels ont été les principaux sujets de débat au sein des comités depuis que tu as commencé à t'impliquer

- Selon toi, y a-t-il des aspects sur lesquels les partenaires font consensus depuis le début ?
- Y a-t-il eu des sources de tension ou de désaccord? Comment se sont-ils résolus?
- Y a-t-il des aspects sur lesquels il y a encore des désaccords?
- Quel impact cela a-t-il concrètement sur l'intervention qui se déroule dans le contexte du projet?
- Y a-t-il eu des décisions prises au sein de ces comités qui ont eu un impact sur l'intervention ?
- Décisions ayant eu un impact positif ? ayant eu un impact négatif ?

## 5. Rôle des partenaires en regard de l'intervention

Selon toi, la structure d'organisation permet-elle à l'équipe d'intervention d'avoir la marge de manœuvre qu'il lui faut en ce qui a trait aux décisions relatives à l'intervention?

- Quel est le rôle d'influence des partenaires en ce qui regarde l'intervention ?
- En quoi leur action a-t-elle déjà été particulièrement utile à l'intervention?
- En quoi leur action a-t-elle déjà été un obstacle à l'intervention?
- Les partenaires ont-ils un pouvoir décisionnel réel sur ce qui se passe dans l'intervention directe auprès des participantes?
- Qui a un rôle déterminant sur vos possibilités d'agir comme intervenantes ?

## 6. Évaluation des partenaires

Quelle évaluation les partenaires font-ils de l'intervention qui se déroule dans le cadre du projet ?

- Les aspects satisfaisants ou qui correspondent à leurs attentes ? les aspects insatisfaisants?
- Avec quoi es-tu d'accord? en désaccord?

## 7. Rapports avec les partenaires

Peux-tu me parler de ta relation avec les différents partenaires du projet

- Qu'est-ce qui est le plus satisfaisant pour toi?
- Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?
- Y a-t-il eu des changements dans ta relation avec certains partenaires?

## 8. Stratégie de financement du projet

Peux-tu me parler de la stratégie de financement de l'intervention et de ton rôle à toi dans ce processus-là?

## 9. Recommandations

Compte tenu de l'expérience que tu as du projet jusqu'à maintenant, verrais-tu des changements à faire pour améliorer: 1) l'intervention auprès des participantes, 2) l'équipe d'intervention ? 3) le soutien à l'intervention, 4) le partenariat

## 10. Bilan personnel

Quand tu es venue au projet, tu voulais réaliser des choses importantes en tant que professionnelle. As-tu le sentiment de les avoir réalisées?

- Qu'est-ce que tu as réalisé ? Qu'est-ce qui as le plus contribué à cette réalisation?
- Qu'est-ce que tu n'as pas réalisé? Qu'est-ce qui a été le principal obstacle à cette réalisation?
- Compte tenu de ton expérience au sein du projet, que voudrais-tu réaliser dans le futur?
- Y a-t-il des conditions minimales à mettre en place et /ou à changer pour que tu décides de poursuivre (concrètement) comme coordonnatrice du projet

## Annexes 6. Canevas d'entretiens des représentants de l'organisation

### 6.1 Canevas d'entretien des représentants de l'organisme responsable (temps 1)

1. Comment en êtes-vous venue à vous impliquer dans ce projet ?
11. Quelle a été votre implication (et de celle de votre organisme) dans le projet jusqu'ici ?
12. Comment voyez-vous la situation des femmes à qui s'adresse le projet ?
3. Comment vous situez-vous par rapport à l'approche du projet comme solution au problème de ces femmes ? (approche globale, *empowerment*)
4. Qu'est-ce qui vous semble particulier à une intervention axée sur l'*empowerment* ? Quelles sont les forces et les contraintes de cette approche sur le terrain ?
5. Avez-vous l'impression que tous les partenaires ont la même compréhension des principes directeurs du projet ? Pensez-vous qu'ils sont tous d'accord avec ces principes ?
6. Que pensez-vous de la structure d'organisation du projet ? du nombre et du mandat des divers comités ? Comment voyez-vous votre rôle au sein de ces comités ?
7. Que pensez-vous du choix de l'organisme désigné comme mandataire des fonds pour l'intervention et comme porteur de l'intervention ?
8. Que pensez-vous du mode de fonctionnement et du climat de travail au sein des comités dans lesquels vous êtes impliquées ? (rapports entre partenaires, entre partenaires et intervenantes, processus de prise de décision, aspects à changer ou à améliorer)
9. Quels ont été les principaux sujets de débat au sein de ces comités depuis que vous avez commencé à vous y impliquer ? (consensus, désaccords, mode de résolution).
10. Que pensez-vous du choix des intervenantes et de la coordonnatrice du projet, est-ce qu'il correspond à vos attentes ? Explorer le processus de sélection, les caractéristiques attendues et leur évaluation des personnes sélectionnées.
11. Quelle évaluation faites-vous de la façon dont se déroule l'intervention jusqu'ici ? Est-ce que l'intervention répond à vos attentes ? (intensité, horaires, type d'activité préconisée, approches retenues). Quelle évaluation faites-vous du travail des intervenantes jusqu'ici ?
12. Comment voyez-vous le type de rapports que devraient avoir les intervenantes avec les participantes dans un contexte de pratique qui vise l'*empowerment* ? Est-ce que vous retrouvez ce type de rapports actuellement dans l'intervention ?
13. À votre avis, l'intervention, telle que planifiée jusqu'ici, offre-t-elle la possibilité de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des participantes ?
14. Quels sont, selon vous, les indices qui témoigneraient du succès ou de l'échec du projet pour une participante ? Pour les enfants ? Pour les intervenantes ? Pour les partenaires ?
15. Quel bilan faites-vous du projet jusqu'à maintenant ? (écart attentes-réalité, rôle joué, leçons à tirer, défis à relever, conditions à changer, etc.)

## 6.2 Canevas d'entretien des représentants de l'organisme responsable (temps 2)

### *Le partenariat*

1. En général, j'aimerais que tu me dises quel bilan tu fais du fonctionnement et de la qualité du partenariat: quels ont été les points forts et les obstacles... (déclencheurs de la crise)
2. Que penses-tu de la façon dont s'est déroulée la médiation (points positifs; points négatifs)
3. Que penses-tu des conclusions des médiatrices: leur diagnostic des causes de la crise leurs recommandations
4. Quels ont été selon toi les résultats de la médiation? (Changements des structures; rapports entre partenaires; effets / succès et POURQUOI?)
5. Quel bilan fais-tu du mode de fonctionnement et du climat des comités de partenaires au cours de la dernière année et demie ? (objets de débats, de consensus, de tension...).
6. Quel bilan fais-tu du rôle joué par les partenaires (celui joué, celui idéalement joué et celui qu'il devrait jouer dans l'avenir) ? Quels sont les changements dans ta relation avec certains partenaires au cours de cette dernière année et demie? Qu'est ce qui est à l'origine de sa décision de se retirer?
7. Quelles seraient tes recommandations sur le partenariat dans l'avenir: structure d'organisation, composition, rôles, stratégies de financements, conditions de succès d'une implantation...

### *L'intervention*

8. Quel bilan fais-tu de la façon dont s'est développé et a évolué l'intervention depuis la dernière entretien? Y a-t-il eu des changements dans l'intervention (types d'activités mises en place, intervention de groupe, type de rapports entre les intervenantes et les résidentes...)?
9. Quelle est ta perception des démissions des deux premières intervenantes de la première équipe? Que penses-tu de la façon dont s'est déroulé le départ de l'équipe ?
10. Quelle est ton évaluation de la qualité du travail des intervenantes ? (forces et limites)
11. Quel bilan fais-tu de la participation des résidentes à la vie démocratique du projet ?
12. Quelles seraient tes recommandations concernant l'intervention dans l'avenir: caractéristiques de l'équipe (formation, expérience, approche), modalités d'intervention, types d'activités à mettre en place, conditions à mettre en place pour favoriser une intervention de qualité, sélection des résidentes...

### *Bilan et recommandations*

13. Selon toi le projet a-t-il été un succès jusqu'ici ? Quels sont ses effets sur les résidentes ?
14. Avec l'expérience que tu as du projet maintenant, comment vois-tu les forces et les contraintes de l'approche globale du projet ? De l'approche d'*empowerment* sur le terrain?
15. Au bilan, est-ce que le projet a été une innovation ? En quoi ?
16. Compte tenu de l'expérience que tu as du projet, quelles seraient tes principales recommandations pour l'améliorer ? Ce qu'il faut maintenir ou changer? (modalités d'intervention auprès des participantes, caractéristiques et le fonctionnement de l'équipe d'intervention, rôle de coordination du projet, conditions à mettre en place pour favoriser de meilleures relations partenariales, place de la recherche)
17. Quel bilan personnel fais-tu de ton expérience dans le projet ? Qu'est ce que tu as réalisé comme partenaire par rapport aux objectifs que tu avais au départ? Qu'est-ce qui a le plus contribué à cette réalisation ? Qu'est-ce que tu n'as pas réalisé? Qu'est-ce qui a été le principal obstacle à cette réalisation?

## Annexe 7. Canevas d'entretien de groupe avec les professionnelles.

### Canevas d'entretien de groupe des professionnelles

#### Thème: Le processus de sélection des participantes <sup>29</sup>

#### Trois centrations principales

1. Comment s'est passé » la sélection pour chacune de ses grandes phases du processus:
  - le recrutement des candidates,
  - les rencontres d'information,
  - les entretiens de sélection, (et les critères de sélection retenus)
  - le processus de décision avec le comité de sélection,
  - l'installation dans les locaux et les logements.
  
2. Comment s'est fait le choix des critères ?
  - Lesquels vous apparaissaient prioritaires? Pourquoi ou en fonction de quoi l'étaient-ils?
  - Ces critères ont-ils changé en cours de processus? Ou la compréhension que vous en aviez a-t-elle changée? Comment expliquez-vous ce changement ?
  - D'après vous, à l'origine, pour quelles femmes ce projet a-t-il été conçu?
  
3. Comment se sont vécus les rapports des intervenantes avec les différentes personnes: les bons moments et les moments difficiles
  - Comment avez-vous vécu ce processus avec les participantes ?
  - **Comment avez-vous vécu ce processus entre vous dans l'équipe d'intervention ?**
  - Comment avez-vous vécu ce processus avec les partenaires ?

---

<sup>29</sup> En dépit du thème formel prévu, les professionnelles ont orienté l'échange en fonction de leurs préoccupations à la période où s'est déroulée l'entretien de groupe. Par conséquent, la majorité du temps a été consacré à l'expérience vécue au sein de l'équipe d'intervention, plus spécifiquement sur les rapports entre les professionnelles et la gestion.

## Annexe 8. Canevas d'entretien de groupe auprès des clientes

### Introduction: règles de fonctionnement

Il est important pour la recherche, de suivre l'évolution du projet en questionnant tous les points de vue de ceux qui, de près ou de loin, sont concernés par ce projet: les participantes, les intervenantes, les partenaires. L'intérêt commun de tout le monde est que le projet réponde le mieux possible aux besoins des participantes. Dans ce sens, vous êtes les mieux placées pour savoir ce qui vous convient et ce qui ne vous convient pas. Votre point de vue est donc essentiel pour nous.

Vous pouvez avoir des points de vue tout à fait différents sur certains points. Il est important d'accepter que toutes les participantes n'aient pas la même vision ni les mêmes besoins. En ce sens, il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses pour nous. Tous les points de vue nous intéressent. Vous N'avez pas à vous mettre d'accord sur quoi que ce soit.

La fiche sert à inscrire les idées qui vous viennent spontanément lorsque je pose la question. Vous prenez le temps de les écrire avant d'en parler dans le groupe.

### 1. Vision du projet: écart entre les attentes reliées au projet et à l'intervention et la réalité

Explorer ce qui est attendu au niveau de l'intervention, ce qui a surpris agréablement, non agréablement  
Quand vous avez décidé de venir au projet vous aviez une idée de ce que ce serait, avant... maintenant, vous êtes dans la réalité de ce projet...

- Quels sont les aspects qui correspondent à la vision que vous aviez du projet en général?
- Quels sont les aspects qui sont différents ou inattendus: les bonnes surprises ? les moins bonnes surprises ou les aspects qui vous ont déçues ?

### 2. Vision du contrat de départ et des changements à ce contrat

Quand vous avez décidé de vous inscrire au projet, c'était quoi le contrat qui vous liait

- Comment compreniez-vous vos droits et vos responsabilités ?
- Est-ce que ce contrat a changé en cours de route ?
- SI oui, pourquoi ? et Comment ces changements se sont-ils décidés ?

### 3. Mon pouvoir dans le projet: sur l'intervention et sur la relation avec les intervenantes

- Sentez-vous que vous avez votre mot à dire concernant les décisions qui se prennent dans le projet (exemples où oui, exemple où non)
- Trouvez-vous que vous avez une relation *d'égal à égal* avec les intervenantes ? Qu'est-ce que ça veut dire pour vous ? Si, oui comment ? Si non, c'est quoi les différences ?
- Quel pouvoir les intervenantes ont-elles par rapport à vous ? Quel pouvoir avez-vous comme participante ?
- Y a-t-il eu des aspects sur lesquels vous n'étiez pas d'accord avec les Intervenantes. Lesquels? Comment ça s'est réglé?
- Qu'est-ce que ça voudrait dire pour vous avoir du pouvoir comme participante ?
- Pensez-vous que vous avez le pouvoir de changer des choses dans le projet ? Pourquoi?

#### 4. Mon Expérience avec les intervenantes

Quand vous avez décidé de vous inscrire au projet, vous aviez une image de ce que serait une intervenante idéale pour vous... Maintenant que vous avez de l'expérience avec l'équipe d'intervenantes ...

- Qu'est-ce qui correspond à ce que vous vouliez? ou ce que vous aimez de votre relation avec elles ?
- Qu'est-ce que vous n'aimez pas ?
- Est-ce qu'il y a des différences selon les intervenantes ?

Quand vous pensez au climat qui règne entre les participantes et les intervenantes en général:

- est-ce que ça a changé tout au cours de l'année vécue ? Comment (pour le meilleur ou pour le pire) Qu'est-ce qui a emmené ces changements ?

#### 4. Vision des caractéristiques et du rôle des intervenantes

Imaginez que vous êtes sur le comité de sélection en vue d'embaucher un(e) intervenant(e) pour le projet:

- Quels seraient vos critères
- Qu'est-ce que vous penseriez d'embaucher un homme ? (y aurait-il des avantages, des désavantages ?)

Imaginez que vous êtes coordonnatrice du projet et que vous avez carte blanche pour changer des choses... vous dites à l'intervenante qui vient d'arriver ce que vous attendez d'elle...

- qu'est-ce que vous attendez d'elle donc, ce qu'elle a à faire et ce qu'elle n'a pas à faire...
- Quel type d'aide doit-elle apporter ou ne pas apporter aux participantes ?

#### 5. Mon expérience avec quelques partenaires: le service de garde, les propriétaires

- Comment trouvez-vous votre expérience avec les éducatrices et éducateurs de la garderie? Qu'est-ce que vous aimez le plus ? Qu'est-ce que vous aimez le moins. Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, comment se sont-elles réglées ? Avez-vous des Recommandations
- Comment trouvez-vous votre expérience avec les propriétaires ? Qu'est-ce que vous aimez le plus ? Qu'est-ce que vous aimez le moins. Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, comment se sont-elles réglées ? Avez-vous des Recommandations

#### 6. Ma vision des partenaires responsables du projet

- D'après vous quel est le rôle des partenaires associés au projet ? quel est leur rôle face à l'équipe d'intervention selon vous ?
- Quel rôle aimeriez-vous qu'ils jouent dans le cadre du projet

#### 7. Le Volet personnel et le volet communautaire du projet

Entre les deux volets du projet: le volet personnel (mon projet de vie) et le volet communautaire: qu'est-ce que vous mettez dans la balance ? Le plus important pour vous personnellement, c'est quoi?

- Qu'est-ce que le volet personnel implique concrètement de votre part ?
- Qu'est-ce que le volet communautaire implique concrètement de votre part ?

#### 8. Les petites réalisations dont je suis fière

Depuis que vous participé au projet, y a-t-il des choses que vous avez réalisées dont vous êtes fière (que ce soit comme femme, mère, étudiante-travailleuse ou citoyenne).

- Et si oui, qu'est-ce qui fait que vous avez réussi à les réaliser ?



- Est-ce que l'intervention ou la présence des intervenantes y est pour quelque chose ?

### **9. Les critères de réussite**

Supposez que vous êtes engagées pour évaluer le projet, qu'est-ce qui vous permettrait de dire que le projet est une réussite pour une participante ? Que c'est un échec ?

### **10. Des idées pour améliorer le projet, j'en ai !!!**

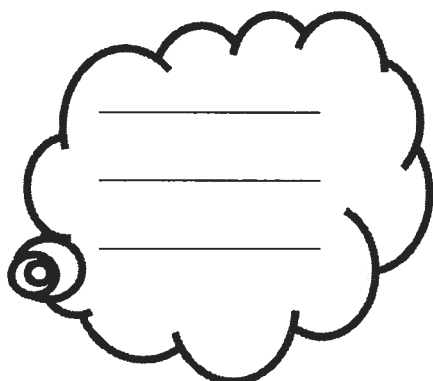
Vous êtes invitée au comité des partenaires du projet et on veut votre avis pour planifier la prochaine année:

- quelles sont vos principales recommandations
- quels changements faudrait-il apporter au projet pour que ce soit un succès

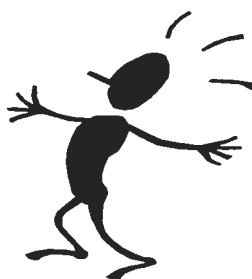
## Annexe 9. Fiche pour l'entretien de groupe des clientes

# L'intervention à [Projet] Qu'est-ce que tu en dis???

### 1. [Le Projet], du rêve à la réalité...



Ce qui rejoint mon rêve



Des bonnes surprises?

---



---



---



Des mauvaises surprises ?

---



---

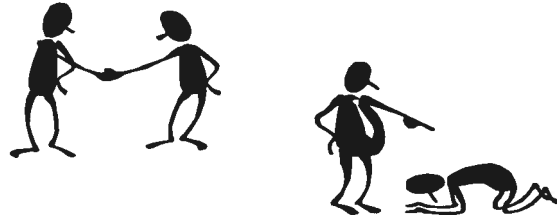


---

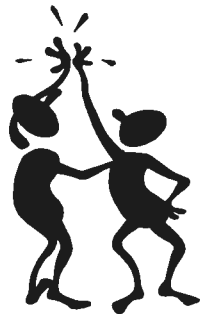
### 2. Mon CONTRAT dans le contexte du [Projet]

Une histoire de droits... et de responsabilités

### 3. Mon pouvoir à [Projet]?



### 4. Mon expérience avec les intervenantes



(+) (-)

Emploi: Intervenant(e) à [Projet]

---

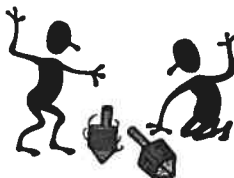
---

---

---

---

### 5. Mon expérience avec la garderie ???



avec [les propriétaires] ???

### 6. Ma vision des partenaires du [Projet], de leur rôle



**7. Volet personnel et Volet communautaire...**  
**qu'est-ce que je mets dans la balance?**



**8. Une petite réalisation dont je suis fier ?**

Mère ?	_____
Femme?	_____
Étudiante?	_____
Travailleuse?	_____
Citoyenne?	_____

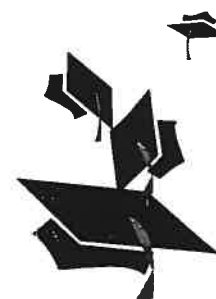
**9. Le [Projet], une réussite: à quelles conditions?**

Mes critères...

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**18. Des idées pour améliorer [le Projet], ... j'en ai !!!**



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Annexe 10. Extrait du journal de bord

### Réflexion personnelle sur mon rôle dans la production de données critiques, 29 août 2001.

*Contexte.* Une rencontre de groupe obligatoire a eu lieu hier. Les intervenantes annoncent la décision de l'équipe de tenir des rencontres obligatoires chaque mois. Il y a beaucoup de réactions négatives de la part des participantes devant cette décision unilatérale.

Je me sens mal à l'aise de scruter l'intervention d'un point de vue externe, d'adopter un regard critique sur les actions des intervenantes et de soulever les contradictions dans une perspective d'*empowerment*. Ce malaise tient de mon lien avec les intervenantes et de ma considération pour la qualité de leur engagement au projet et leurs compétences professionnelles. Cela me gêne de remettre en question leurs actions alors qu'elles se prêtent si ouvertement à l'œil observateur de la recherche, acceptant de collaborer au développement de connaissances, confiantes de n'être pas jugées.

Je veux pourtant contribuer au développement de nouvelles connaissances sur cette pratique d'*empowerment* et je sais qu'il est tributaire, notamment d'un regard critique porté sur la question du pouvoir entre les acteurs, et du dévoilement des contradictions entre le discours idéologique (égalité de pouvoir) et la pratique (inégalité de pouvoir).

J'ai le sentiment d'user de mon pouvoir d'expert en interprétant les données et, par conséquent, d'adopter la même position d'autorité dans mon rapport avec les intervenantes que celle que j'observe dans leurs rapports avec les participantes ? En fait, je ne veux pas dénoncer le pouvoir exercé par les intervenantes mais la contradiction du discours et de la pratique d'*empowerment* et ses effets pervers : l'abus de pouvoir dans des situations qui ne le justifient pas. Mon hypothèse : la reconnaissance des inégalités, de son propre pouvoir professionnel et la reconnaissance de son propre rôle d'autorité sont des conditions favorables à l'établissement d'une plus grande justice au sein des rapports avec les clients. Comment cela s'applique-t-il à mon propre questionnement : reconnaître mon pouvoir (relié à mon savoir spécialisé en matière d'*empowerment*) ? Assumer mon rôle d'autorité comme chercheur ?

Comment conserver une alliance avec les intervenantes tout en dénonçant certaines de leurs pratiques et ce, au profit de la connaissance ?

### Rétroaction sur le compte-rendu de la rencontre de groupe du 27-09-01 Tél. de l'intervenante, Message sur le répondeur, 30 septembre 2001

L'intervenante me laisse un message sur mon répondeur. Elle a lu le compte-rendu de la rencontre de groupe. Ses commentaires sont positifs comme pour le rapport précédent. *C'est ben l'fun; c'est super d'avoir ça; ça nous dégage d'avoir à le faire.* Elle ajoute qu'elle a le sentiment d'avoir beaucoup à apprendre comme animatrice, à donner les tours de parole; il y a des P qu'elle ne voit pas, etc. Le rapport permet de voir les décisions qui ont été prises, et celles qui n'ont pas été prises; de voir nos dérapages; par exemple *je me rends compte que concernant les chats, il y a la moitié de la décision prise seulement.* Elle me remercie pour mon soutien; c'est le genre d'aide qui est précieuse. Elle précise qu'elle n'en n'a pas parlé et que cela n'engage qu'elle. Ainsi, précise-t-elle : *si je revenais sur ma décision, tu sauras ce que j'en pense.*

#### Réflexion personnelle

La précision concernant ce qu'elle en pense versus l'éventualité d'un changement de position éventuelle de sa part advenant une décision d'équipe me questionne. Je mets cela en lien avec les réprimandes qu'a dû vivre (une autre intervenante) en se différenciant de la position d'équipe devant les partenaires. Elle était blâmée de ne pas avoir été *solidaire* de l'équipe.

Les intervenantes n'ont-elles le droit de se définir elle-même, autrement que par la voix collective ? Ont-elles un droit de parole individuel face aux partenaires ? Il semble y avoir un interdit de se révéler à l'extérieur de l'équipe

Qu'est-ce que l'*empowerment* vécu dans ce contexte ? Quelles sont les conséquences de ces tabous.

Comment la coordination perçoit-elle ces comptes-rendus qui donnent la parole aux clientes qui dénoncent et remettent en question des aspects de l'intervention ? (Revenir là-dessus avec l'intervenante)

### Conversation avec une autre intervenante (deuxième équipe) lors de l'activité Inauguration, 1 octobre 2001

L'intervenante me dit qu'elle a reçu le compte-rendu mais qu'elle n'a pas eu le temps de le lire encore. À suivre.

### Rétroaction sur le compte-rendu. Tél. de l'intervenante (première équipe), 10 octobre 2001

Selon l'équipe, le compte-rendu rapporte davantage les réactions négatives des participantes que les positives face au dépôt du document relatif aux règlements internes décidés par l'équipe (participation obligatoire à l'intervention et système de sanctions pour manquements)

L'intervenante me rappelle combien le compte-rendu leur est utile et leur permet de préparer leur rencontre. Elle me dit qu'après en avoir parlé, elles trouvaient qu'il y avait, dans le rapport, davantage de réactions négatives rapportées que de réactions positives de la part des filles. À son souvenir, après discussion, les filles *comprenaient* et réagissaient plus positivement; alors qu'en lisant le rapport, ce n'est pas cela qui se dégage mais surtout les réactions négatives. Je lui demande si elle a des réactions en tête que je n'ai peut-être pas notées. Elle me dit que Marie par exemple, aurait dit, après les explications données, qu'elle comprenait mieux maintenant. Je lui précise que j'ai fait un ajout au rapport et que je lui enverrai la nouvelle version. Cet ajout concerne la réaction au suivi individuel et la précision des intervenantes qui ont plusieurs suivis de voir des arrangements au cas par cas et de faire des rencontres concertées avec les autres intervenants. Cela avait été accueilli positivement par les participantes. J'avais oublié de l'écrire car j'avais, par erreur, sauté une page de mes notes en faisant le rapport.

### Réflexion personnelle

L'intervenante ne m'avait pas fait cette remarque lors de sa première réaction très positive au rapport. Elle m'a cependant prévenue que je saurais ainsi ce qu'elle-même en pense quoi qu'elle me dise par la suite... (position de l'équipe)

De qui viennent ces nouveaux commentaires une semaine plus tard alors que le rapport a été discuté en équipe ? Voir l'intervenante pour comprendre la différence: d'où vient cette lecture du rapport mettant l'accent sur les réactions négatives des P? I-01 parle-t-elle en son nom ?

Mes hypothèses: les réactions négatives des participantes remettent en question l'intervention; y a-t-il eu des réactions négatives de la coordination; y a-t-il des peurs de la part de l'équipe devant la possibilité que ce rapport soit diffusé et qu'on porte un jugement sur les interventions ?

**Décision de l'équipe: Ne pas diffuser de comptes-rendus des réunions aux participantes pour prévenir une mauvaise utilisation.**

L'intervenante m'informe aussi que l'équipe ne souhaite pas actuellement que les comptes-rendus soient diffusés aux participantes. Elle précise qu'elles ne pensent pas que ce compte-rendu leur soit utile. Elle dit qu'elles se sont questionnées sur leurs réactions face à ma présence et constatent qu'aucune participante n'a de commentaire ou de questionnement particulier, dans l'informel ou en suivi individuel. Ma présence est bien accueillie et ne soulève pas de réactions négatives.

Par ailleurs, elles se rendent compte qu'à plusieurs reprises les écrits soulèvent des réactions parce que les filles interprètent et qu'au lieu de servir, *ça finit se retourner contre nous*. L'intervenante précise qu'elles n'ont pas l'énergie pour gérer cela. Je lui dis que je respecte la décision d'équipe et qu'on garde le *statu quo* par rapport à cela. Si des demandes sont faites nous pourrions voir comment y répondre. Le cas échéant, je propose de voir comment je peux moi-même m'occuper de cela directement avec les participantes.

### Réflexion personnelle

L'information est contrôlée par crainte qu'elle soit mal interprétée et qu'elle ne serve *contre* elles (mécanisme de protection).

Je vois l'escalade d'actions-réactions négatives et l'écart qui se creuse entre les deux clans comme disait une participante lors de l'inauguration.

Devrais-je redonner l'information informelle que j'ai recueillie à l'inauguration lors du dîner avec les participantes à l'effet qu'elles dénoncent leur manque de présence informelle? Les intervenantes le savent pourtant. Le fait de le redire aura-t-il pour effet de renforcer l'exigence alors que les intervenantes sont conscientes de la demande ont sûrement leurs contraintes pour ne pas répondre à ces besoins.

Peut-être à questionner lors de l'entrevue: Les participantes vous ont manifesté à plusieurs reprises leurs insatisfactions du fait que vous étiez absentes, dans vos bureaux, peu disponibles dans des temps et contextes informels, que cela creusait un écart entre elles et vous, quels sont les obstacles qui vous empêchent de répondre à ce besoin ?

**Proposition de collaboration vs la rédaction des comptes-rendus. Courriel envoyé à l'équipe, 11 octobre 2001**

### Mes hypothèses

Il y a peut-être perception de parti pris de ma part pour les participantes ? Il y a peut-être un sentiment (ou peur) de jugement sur les intervenantes ou sur l'intervention

### Mes objectifs

- Témoigner de mon souci d'objectivité, de mon ouverture à bonifier en ce sens le rapport
- Inviter à le construire ensemble
- Reconnaître leur contribution
- Rassurer par rapport au jugement et à la confidentialité
- Me situer clairement vs la transmission d'infos même si elle est confrontante
- M'ouvrir moi-même à leur remise en question

### Le courriel

Bonjour à toute l'équipe

Bienvenue à la nouvelle coordonnatrice que j'ai bien hâte de rencontrer.

(À l'autre coordonnatrice): peux-tu faire copie de ce message (aux deux intervenantes) SVP

Voici tel que je l'ai mentionné hier à l'intervenante, l'ajout que j'avais fait au document: des demandes et précisions des intervenantes en regard du suivi individuel (oubliées car j'avais sauté une page de mes notes en retapant).

(L'intervenante) me faisait part d'une impression de trouver dans le rapport davantage de réactions négatives que positives de la part des filles. Mon souci est de rendre compte objectivement de ce qui se passe (c'est l'exigence reliée à mon rôle de chercheur). Bien que j'aie l'avantage d'être un peu plus extérieure à la scène, il est possible que des éléments d'observation que vous jugez importants n'apparaissent pas au rapport. Alors, je vous fais la proposition suivante. Accueillez le rapport comme une première version à valider ou à bonifier ensemble au besoin. Cela me fera plaisir de le compléter (j'aurai encore plus de données!). Même pour ce rapport-ci, je serai heureuse d'y ajouter vos observations manquantes. Envoyez-les moi par courriel.

Je suis heureuse que ce rapport, comme le précisait (l'intervenante) vous soit utile pour réfléchir votre intervention. J'en profite pour vous redire que je suis reconnaissante de votre ouverture à accueillir ma présence au coeur de votre intervention (en contexte difficile de grand groupe, il faut le reconnaître) avec tout ce que cela implique d'humilité de votre part à accepter d'être observées (disons-le) en interaction avec les participantes. Sachez qu'il n'est pas courant, en recherche, que l'on ait accès à l'observation directe et que votre contribution sur ce plan est aussi >novatrice>. Pour toutes ces raisons, je ne voudrais pas que ces écrits vous nuisent ou ouvrent des portes à des jugements qui ne vous sont pas utiles (sans mise en contexte qui puisse donner un sens à tout cela).

Ces écrits nous appartiennent (à la recherche et à vous) en toute confidentialité. Par ailleurs, je rendrai compte des différents points de vue pour éclairer notre compréhension des situations, cela inclut le point de vue des participantes: leurs satisfactions comme leurs insatisfactions. Et, ces dernières ont toujours pour effet de nous confronter mais aussi de nous faire évoluer: en nous ajustant ou en nous conduisant à affirmer davantage nos convictions.

Je remercie (l'intervenante) pour sa transparence: les satisfactions, les malaises et impressions que vous me nommez me font le même effet: celui de chercher à ajuster ma participation afin de mieux collaborer avec vous.

Bonne journée et au plaisir !

Louise

### **Présence sur le site pour des entrevues auprès de membres de l'équipe, 19 octobre 2001**

Je vérifie auprès de la coordination. Mon courriel n'a pas été reçu. Cela me surprend. Je vais en renvoyer un autre la semaine prochaine.

### **Malaise devant la diffusion des notes d'observation. Conversation avec des membres de l'équipe de recherche**

#### **Conversation informelle avec un membre de l'équipe, 8 octobre 2001**

Je suis à la télécopie en même temps que (un membre de l'équipe de recherche) pour faire photocopier les comptes-rendus des rencontres de groupe. Elle m'a déjà souligné son intérêt à recevoir les comptes-rendus. Je lui avais répondu que j'attendais de les valider avec les intervenantes d'abord. Ce qui n'est pas encore fait. Je lui montre quand même la note que je transmet à l'équipe: ma proposition de collaborer à la validation du compte-rendu. Puis, je lui fais part de mes préoccupations à l'effet que quelqu'un d'autre que moi se mette à analyser mes observations précises sur l'intervention sans mises en contexte. Les impacts d'une mauvaise utilisation seraient majeures: je trouve précieuse l'ouverture qui m'est faite d'observer l'intervention et je ne veux pas que quoi que ce soit la compromette. Je lui fais lire quelques passages du rapport où les participantes expriment clairement des insatisfactions. Devant des revendications et propos accusateurs des participantes, il serait facile de juger l'intervention; or je ne veux pas que mes notes servent à cela.

**Tél. à la directrice de thèse, 11 octobre 2001.**

Je lui exprime mon malaise concernant la diffusion du compte-rendu des rencontres de groupe. Ils contiennent des notes d'observation détaillées sur le déroulement des rencontres. Les satisfactions, insatisfactions et revendications des participantes sont prises en verbatim. Compte tenu de la controverse actuelle sur la qualité de l'intervention dans le cadre du projet, je ne voudrais pas que ces informations servent à dénoncer.

Elle demande si je travaille pour l'équipe ou pour mon projet (sans être rémunérée) dans le cadre de ces rencontres. Le contenu fait-il partie d'une entente avec l'équipe ?

Cela me situe. En tant qu'équipe de recherche, on a négocié avec l'équipe d'intervenante les informations de la fiche de suivi individuel et celles de la fiche de groupe. Concernant mon projet, il n'y a pas eu d'entente d'utilisation de mes notes en contexte d'observation directe.

Décision: Je négocie une entente avec les intervenantes d'abord.

**Préparation d'une rencontre avec l'équipe en vue des entrevues de groupe auprès des clientes, 12 novembre 2001****Communiquer le but de la rencontre avec les I lors de leur rencontre d'intervention:**

- Présentation du projet de recherche
- décider ensemble de l'utilisation de mes notes d'observation, (réflexion suite à la confidentialité)
- Partager ma stratégie de collecte de données post auprès des participantes et auprès d'elles
- Les consulter sur les dimensions importantes pour documenter leur intervention

**Rencontre avec l'équipe.**

- Communiquer mes intentions: collaboration, poursuite de l'observation directe, transparence, négociation.
- Revoir les ententes déjà prises avec l'équipe,
- Resituer en contexte ma participation en rencontre de groupe et le sens
- Resituer le sens de la prise de notes pour les fins de ma thèse: faire la différence entre des notes d'observation utiles à documenter un objet de recherche précis et un P.V
- Informer de l'utilisation actuelle (document personnel, informations verbales aux collègues de la recherche),
- Communiquer ma réserve à diffuser des données controversées sur l'intervention et le risque de jugement rapide,
- Connaître l'utilisation souhaitée par les intervenantes du projet; il n'y a pas eu d'ententes avec vous que ces données feraient partie de la banque de données de recherche: à qui: à moi, dans la banque de données donc à la recherche présente et à venir
- Communiquer l'importance d'une communication formelle régulière pour questionner leur rationnel dans les décisions prises; pour éviter de juger de l'extérieur sans connaître leurs objectifs et motivations. Négocier une place dans la rencontre d'équipe intervention et/ou au comité intervention qui sera éventuellement restructuré

**Rencontre avec l'équipe d'intervention, 21 novembre**Contexte.

Je n'ai à ce jour reçu aucune réponse à mon invitation de collaboration.

L'intervenante avec qui je communiquais au sujet des comptes-rendus a quitté pour un congé de maladie.

Je rencontre le trio de la deuxième équipe: deux membres de la coordination et une professionnelle. Après avoir discuté de la planification des entrevues de groupe auprès des participantes, elles me communiquent leur décision concernant l'observation en contexte de RGO.

**Concernant ma présence aux RGO: décision unilatérale de l'équipe de mettre fin à l'observation directe.**

L'équipe explique que le climat dans la ressource est difficile et que l'équipe réfléchit à mettre des conditions en place pour le rétablir. Dans ce questionnement, (deux membres) me disent qu'elles jugent important qu'il n'y ait personne d'autre que les participantes et les intervenantes aux rencontres de groupe obligatoires. On m'assure que cette décision n'a rien à voir avec moi personnellement puisque les participantes sont à l'aise. Le rationnel est que: théoriquement la formation d'un groupe et le développement de la cohésion nécessite de se retrouver juste entre nous. Or, je ne fais pas partie de la petite gang, je suis extérieure, de la recherche et j'ai un rôle d'observatrice.

Je rappelle différents éléments: 1) ma connaissance des participantes du fait que j'ai moi-même fais les entrevues de la moitié d'entre elles, 2) ma présence depuis le début suite à l'invitation même de l'ancienne équipe, 3) le refus de l'équipe que nous demandions aux participantes elles-mêmes en quoi ma présence peut leur être utile et ma proposition, dans le but de démystifier mon rôle, de leur faire un petit compte-rendu par exemple (ce compte-rendu était vu par l'équipe comme pouvant être utilisé par les P contre les I étant donné le contexte difficile), 4) le fait que la recherche soit considérée pour elles comme étant à l'extérieur du projet, 5) mon ouverture à revoir mon rôle d'observatrice pour l'ajuster au besoin.



Rien n'y fait, l'argument théorique est rappelé. Puis la coordination précise: *on a besoin que la recherche se retire le temps qu'on reprenne les choses en mai: faites-nous confiance, c'est notre compétence !*

**Réflexion personnelle**

Je fais face à un front commun, à une équipe qui s'est déjà concertée. Aucun commentaire sur le contenu du rapport. L'organisme a déjà exprimé clairement son intérêt à ce que la recherche puisse *valider* ses pratiques d'intervention. Or, la contestation de leurs pratiques par les participantes ne va pas dans ce sens.

(...)

## **Annexes 11. Matrices conceptuelles**

## 11.1 Matrice cas-sujet: représentation du rapport professionnelle-cliente

Source de données	Thème: Représentation de la relation P-C	Notes
<b>Dimensions</b> Andrée Entrevue pré Attentes générales Attributs de P	<p>Ses attentes générales en regard de l'intervenante: compréhension, amour de son travail, donnant des références, pas de gros suivi du genre venir surveiller ce qu'elle fait chez elle, mais un suivi <i>normal</i> pour que tout le monde ne fasse pas ce qu'il veut.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelqu'un qui est compréhensif, qui aime son emploi aussi, ça c'est sûr. Si elle aime pas son emploi elle saura pas comment m'aider. C'est sûr que c'est pas un gros suivi là, mais quand je l'ai demandé, genre des petites affaires, comme exemple le numéro qu'elle m'a donné pour l'orientation, ça ça m'aide beaucoup sans ça j'aurais jamais pensé à ça pis j'aurais jamais su. Pis j'aurais jamais été accessible non plus à ça. C'est à peu près ça là.</i></li> </ul> <p>Une intervenante dite compréhensive c'est:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ben pas de jugement. M'écouter, tu sais, savoir écouter. Dans le fond l'intervenante c'est ça. Avoir de la patience (747-748)</i></li> </ul>	<p>l'intervenant compréhensif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non jugement, Écoute, patience</li> </ul>
<b>Rôle de suivi des P</b>	<p>Un suivi minimal sur le projet lui paraît nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il faut qu'on soit quand même un petit peu suivies. Moi je cherchais un projet ben pas suivi, mais quand même une petite affaire là, pour prouver qu'on fait vraiment les affaires là, qu'est-ce qu'on a dit. Parce que le monde pourrait venir ici pis dire des belles affaires pis faire rien là (60-64)</i></li> </ul> <p>Sa définition d'un gros suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comme j'avais appelé à une place (inaudible), genre le monde il faut qu'ils partent à 11 hrs de chez vous. Tu te sens vraiment pas comme chez vous. T'as des règlements à suivre qui ont pas de sens là. T'es pas chez vous là si le monde qui viennent chez vous ils ont pas le droit de partir à l'heure qu'ils veulent. Mais un suivi genre, comme je disais tantôt, que si il y a pas de suivi ici, le monde va faire qu'est-ce qu'ils veulent, ça va faire le bordel, leur chum va habiter icitte pis ils ont pas le droit pis ça va être le bordel pis ils feront pas leur objectif sûrement. Il faut qu'il y ait un suivi au moins où est-ce qu'on est rendues. Mais pas genre venir nous tchêquer pour voir qu'est-ce qu'on fait chez nous, si il y a de la bouffe dans notre garde-manger, combien de chums que j'ai genre, c'est un exemple. Des affaires de même. Si ma mère elle couche icitte ou si elle s'en va à 11 heures. C'est ça que je veux dire. [Ça c'est le genre que tu voudrais pas.] Non, je veux pas. Mais un suivi quand même normal. Pis c'est sûr on est dans un projet ici là, s'il y avait pas de suivi le monde ferait à leur tête. Tu donnes un pouce, le monde prennent un (1) pied (755-769)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne veut pas d'un GROS suivi associé à la surveillance</li> </ul> <p>Fonction du suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le respect du contrat: 1) réalisation du projet personnel, 2) respect des règles de logement</li> <li>• Une question de justice</li> </ul> <p><i>Interca:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du suivi pas serré, de l'appartenance non supervisé (voir C-10, C-11, C-17, C-19, C-26...)</li> </ul>
<b>Différents types de P</b>	<p>Il y a deux sortes d'intervenantes. Il y a l'intervenante de type amie et l'intervenante intervenante de type professionnelle. Avec l'intervenante (du projet), elle se sent plus comme une amie alors qu'avec l'intervenante de (l'autre organisme), c'est plus professionnelle.</p>	<p>Note. Plus tôt dans l'entrevue elle parlait pourtant de cette P externe comme d'une amie? Mais elle est plus professionnelle que P du projet</p>
<b>Type professionnel</b>	<p>Attributs du type professionnel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• centré sur l'expérience de l'autre (pas de réciprocité dans la communication de</li> </ul>	

	<p><i>que je pourrai pas la changer.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Par ailleurs, elle apprécie ceux qui ont du professionnalisme: elle sait que <i>I ne s'échapperas pas (...)</i>, qu'elle va <i>toujours être professionnelle, confidentielle</i></li> <li>Elle a toujours quelque chose à dire, elle trouve une solution</li> </ul>	<p>l'expérience personnelle). L'effet: ça peut créer des barrières chez l'autre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>confidentiel</li> <li>capable d'avoir des solutions (l'intervenant-expert est apprécié)</li> </ul>
<p><b>Type amical</b></p>	<p>Par exemple, P donne deux becs, c'est amical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P ne se retient pas (parle d'elle); elle se sent plus à l'aise de lui parler (elle préfère cela amical bien qu'elle ne se sente pas mal à l'aise avec la P professionnelle)</li> <li>Tu fais plus parler quelqu'un quand t'es amical avec quelqu'un. I fait plus sortir ce que amical ça veut dire être gentille, parler un peu d'elle sinon c'est pas humain</li> </ul>	<p>Attributs du type amical:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>réciprocité à parler de sa propre réalité.</li> <li>L'effet: l'autre est plus enclin à s'ouvrir davantage</li> </ul>
<p><b>Relation de type égal à égal</b></p>	<p><b>Égalité et rapport amical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On peut se sentir égal quand l'autre est amical. <i>Juste être amicale avec quelqu'un tu peux te sentir égale avec (...). Tu peux pas te sentir égale avec quelqu'un qui fait juste son travail (type professionnel)</i></li> </ul> <p>La relation de type égal à égal est possible mais rare avec une intervenante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P n'a pas l'air d'avoir de problèmes</li> <li>Financièrement, P ne pourrait se mettre à égalité avec elle</li> <li>P n'a pas la même vie</li> <li>P peut comprendre d'une certaine façon mais ne peut pas savoir vraiment les choses qu'elle n'a pas elle-même vécues.</li> <li><i>Il y a deux façons de comprendre. Elle peut pareil me comprendre tu sais, mais elle pourrait pas le savoir vraiment parce qu'elle l'a pas vécu, elle pourrait oui parce qu'elle aurait peut-être dans sa famille quelqu'un. Même à ça, il faut que tu te vives vraiment pour savoir vraiment quelque chose. Tu peux dire ah, je le sais, mais tu le sauras jamais vraiment, tu l'as jamais vécu. Fait que tu peux pas être égale avec une intervenante sur ce point-là là (923-928).</i></li> <li>P peut t'aider mais tu ne peux être égale avec elle. P a l'air bien confortable dans sa vie. P n'a pas le même âge, pas monoparentale, P est P, avec un métier, une maison peut-être.</li> </ul>	<p>Facteurs d'inégalité ou de différences des acteurs dans le rapport P-&gt;C</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>différence de réalité financière, de type de vie</li> <li>différence de savoir: I peut comprendre mais P sait vraiment car l'a vécu (différence entre connaître et savoir vraiment ou différence d'âge, de condition familiale (monoparentaux), différence de statut et de ressources (a un métier, une maison)</li> </ul>
<p><b>Contraintes au rapport égalitaire</b></p>	<p>Être comprise mais pas nécessairement aidée. <i>Ben pour être intervenante, moi je me dis il faut que t'aies vécu des affaires. Si t'es intervenante genre, comme j'avais une travailleuse de rue, elle elle a essayé plein d'affaires. Quand je lui parlais de quoi, elle le savait de quoi je parlais. Tu peux être aussi bonne pareil en lisant des livres, comme Sophie elle lit des livres, tout, tu vois qu'elle a pas vécu qu'est-ce que j'ai vécu mais elle se renseigne, tu sais. Elle aime sa job. Mais quelqu'un qui a pas besoin de lire de livres mais qui a tout vécu, tu vas pouvoir être plus égale avec la personne. Là la travailleuse de rue je lui parle pu là, mais quand j'allais à l'école là. (...) Elle m'amenait dans les bars. (...) Si elle aurait arrêté de vivre ça aurait été encore mieux, elle aurait pu m'aider. Là elle m'aidait pas vraiment, mais elle me comprenait » (938-949)</i></p>	<p>Pour se sentir égal</p> <p>Avoir vécu</p> <p>N'avoir aucun préjugé</p>
<p><b>Le rapport idéal</b></p>	<p>être professionnelle (confidentielle) et amical, c'est vu comme un atout de plus</p> <p>ce ne serait pas égal à égal. <i>Ce serait pas égale à égale. Non. J'ai jamais dit que j'aimerais mieux ça. Je disais qu'est-ce que ce serait. En tout cas, peut-être qu'elle serait égale mais que ça sauterait, parce que si elle a pas fini, elle peut pas m'aider, elle</i></p>	<p>Idéal</p> <p>Les deux types en un seul</p> <p>Il y a une différence entre être</p>

<p><b>Critères d'embauche pour une P du projet et attributs principaux</b></p>	<p><i>peut pas s'aider elle-même ».</i> (950-953)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>quelqu'un d'amical, qui n'a pas nécessairement le même vécu qu'elle mais avec qui elle se sent égale, qui la fait se sentir égale.</b></li> <li>• <b>Les intervenantes devraient soumettre leur candidature aux participantes</b></li> <li>• <i>Elle, premièrement moi je demanderais aux intervenantes qu'elles fassent une feuille de motivation, nous écrire une lettre pourquoi elles voudraient être ici, c'est quoi leur but. Là je regarderais ça et en regardant la personne aussi, comment elle est dynamique, qu'est-ce qu'elle veut changer, comment elle aime les enfants, qu'elle aime les mères monoparentales. C'est ça. Juste avec la lettre de motivation, c'est quand même bon, tu as une bonne idée de la personne. [Fait qu'elle soumettrait une lettre de motivation.] Oui. Les filles aussi ce serait ça aussi qui veulent venir, une lettre de motivation, pourquoi, en même temps qu'elles étalent leur projet de vie. Le projet de vie rentre pas en ligne de la motivation là. C'est deux choses, la motivation, pourquoi ils veulent faire partie d'un projet comme ça. Pis eux autres ils veulent savoir aussi ton projet de vie, c'est à part là. Je ferais ça (p. 32)</i></li> </ul> <p><b>Si elle était coordonnatrice responsable d'embaucher un (e) I ... ses critères</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>C'est d'avoir un bon suivi avec les participantes. Créer une motivation, dans le sens de tu sais des fois quand tu parles à quelqu'un qui est dynamique tu as plus de motivation, je sais pas, ça dépend du langage que la personne, pour être intervenant il faut que tu l'aies en dedans de toi aussi j'imagine, moi je serais pas capable de l'être. Je veux dire, un intervenant il faut qu'il laisse parler les gens, il faut savoir quand parler et moi je suis pas capable. Ça se voit tout de suite je pense un bon intervenant. En tous cas, tu l'as dans toi je pense. C'est sûr qu'il faut avoir beaucoup de temps libre, il faut être disponible pour travailler ici. Il faut aimer les enfants et les mères monoparentales, il faut aimer aider le monde, il faut avoir une nature de même. Pis avoir un certain contrôle. Il faut avoir j'imagine un esprit créatif parce qu'il faut avoir des bonnes idées aussi. Les intervenantes font pas rien que de la marte aussi, elles font des belles choses comme elles ont des idées genre on fait un cadeau surprise, il faut avoir des idées dans ce sens-là. Organiser des choses pis avoir des idées (p. 33-34)</i></li> </ul>	<p><i>égale et se sentir égale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivation, but</b></li> <li>• <b>Dynamisme</b></li> <li>• <b>Amour des enfants et des mères monoparentales</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>avoir un bon suivi avec les participantes</i></li> <li>• <i>créer une motivation</i></li> <li>• <i>laisser parler les gens</i></li> <li>• <i>Être disponible</i></li> <li>• <i>Aimer enfants et mères</i></li> <li>• <i>Aimer aider le monde</i></li> <li>• <i>Avoir un certain contrôle</i></li> <li>• <i>un Esprit créatif</i></li> <li>• <i>organise des choses</i></li> <li>• <i>avoir de bonnes idées</i></li> </ul>
--	--	---

(...)

11.2 Matrice intercas sur les attentes en regard de l'intervention et des professionnelles

Source de données	Thème: Attentes générales en regard de l'intervention et les intervenantes	Notes
<b>Sandra</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'aspect non supervisé: elle veut se sentir chez elle, que personne ne vienne lui dire quoi faire</li> <li>Aimerait une relation de type amie c a d quelqu'un à qui elle peut parler et tout dire, qui soit là pour elle, pour l'aider à surmonter ses problèmes, à l'aider dans sa vie. Elle comprend quand P dit qu'elle ne peut être une amie (ce ne sera pas à double sens) mais elle voit possible une relation de fraternité, sans oublier le rôle de P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de supervision du logement (contrôle)</li> <li>Relation amicale (confiance, soutien)</li> <li>Conscience des différences (rôle)</li> </ul>
<b>Luce</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle a compris à la séance d'information, qu'il n'y avait pas de suivi trop serré du type <i>suivi psychologique pour régler les gros problèmes</i>, pas de suivi pas à pas. Cela répond à ses attentes: <i>parce que moi j'aime pas qu'on me colle trop (...)</i></li> <li>L'aspect professionnel lui convient: rencontre aux 3 semaines et bureau: <i>J'aime pas être envahie, j'ai ben de la misère avec ma petite bulle. Ça faisait mon affaire, qu'il y ait un bureau...</i></li> </ul>	<p><i>Ce qui est offert rejoint les attentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de suivi serré, surveillance constante</li> <li>Pas de suivi psychologique</li> <li>Suivi professionnel (lieu formel)</li> </ul>
<b>Viviane</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealement, P est vue plus comme une amie, quelqu'un qui ne fait pas juste sa job.</li> <li>Elle est là pour l'écouter, pour la mettre en confiance; elle aussi partage son vécu semblable et elle ne juge pas, elle s'intéresse à ce que tu dis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation amicale (dépasse son mandat)</li> <li>Écoute, non jugement, intérêt</li> <li>Réciprocité: ouverture de P sur sa réalité</li> </ul>
<b>Josée</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'aider à avoir confiance en elle: avoir des petits trucs, se faire dire qu'elle est capable et d'arrêter de dire qu'elle n'est pas bonne</li> <li>L'aider à mettre des limites à son fils</li> <li>L'aider à persévérer dans son projet d'aller à l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien émotif: encouragement, valorisation, persévérance (école)</li> <li>Soutien concret comme mère (trucs)</li> </ul>
<b>Anne</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une intervenante aidante: celle qui est là pour l'écouter au besoin, la pousser à agir, l'encourager dans ses démarches côté école, travail.</li> <li>Que ce ne soit pas stressant, c-a-d qu'on lui tourne pas autour tout le temps</li> <li>De la franchise, qu'on ne soit pas hypocrite avec elle</li> <li>créer de bons liens et en garder de bons souvenirs (les mauvais la bouleversent après)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Écoute, motivation, encouragement</li> <li>Pas de contrôle</li> <li>Relation franche, positive</li> </ul>
<b>Esther</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle n'attend absolument rien.</li> <li>Leur rôle: <i>elles ont pas le droit de se mêler à notre vie (...)</i> elles sont là pour nous rencontrer une fois par 3 semaines ou par mois et nous parler de notre démarche dans notre projet de vie (..) et nous aider à avancer plus vite. Quand elle ne se sent plus capable: <i>donne-moi un conseil, dis-moi que je suis capable.</i></li> <li>Attends d'elles le respect et quand même qu'elles se mêlent de leurs affaires</li> <li>Idealement: <i>qu'elle soit là si j'ai besoin de poser des questions ou d'une information ou... une aide pour l'école... qu'elle soit là quand j'en ai besoin.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dit ne rien attendre</li> <li>Suivi limité au rôle formel</li> <li>Encouragement, valorisation</li> <li>Soutien concret (truc)</li> <li>Respect (non intrusion)</li> <li>Présence et disponibilité au bon moment</li> </ul>
<b>Johanne</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa vision de leur rôle: donner l'aide selon les besoins, aider à l'avancement du projet de vie, donner des trucs. Elle voit cela positivement.</li> <li>L'intervenante idéale ? ce sont elles: <i>On a nos choses privées. Elles vont pas se mêler de nos choses personnelles.</i> sauf ... qu'il faut faire garder les enfants pour les rencontres au bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien au besoin</li> <li>Soutien concret (trucs)</li> <li>Vision positive du rôle</li> <li>Pas d'intrusion (dans le privé)</li> </ul>
<b>Jessica</b> Entrevue temps 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa vision du rôle des intervenantes aider à maintenir et à réaliser le projet de vie: pousser, motiver mais chialer aussi si la promesse n'est pas tenue</li> <li>S'attends à être appuyée et dirigée (sans imposer) au besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien, motivation à persévérer et réaliser son projet</li> <li>Confrontation ou aide directive au besoin</li> </ul>
<b>Marie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa définition d'un intervenant: quelqu'un qui te met des bâtons dans les roues pis qui essaie de te changer, qui dit pour le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision négative d'un intervenant</li> </ul>

<p><b>Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mieux mais qui brise la personnalité.</li> <li>L'intervenante est là pour le côté <i>professionnel</i>: l'aider à trouver des ressources pour s'orienter, pour l'école. Elle est là pour lui rappeler quand elle oublie, pour la ramener à la réalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi lié au rôle professionnel (formel): soutien vs recherche de ressources, rappel contrat</li> </ul>
<p><b>Andrée Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un <i>contrat</i> l'aide: elle n'a pas le choix d'aller de l'Avant</li> <li>Un suivi minimal est nécessaire pour s'assurer que les participantes fassent ce qu'elles ont dit.</li> <li>Attentes générales en regard des P: compréhension (pas de jugement, écoute, patience), amour de son travail, donnant des références, pas de gros suivi du genre venir surveiller ce qu'elle fait chez elle, mais un <i>suivi normal</i> pour que tout le monde ne fasse pas ce qu'il veut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction positive du contrat</li> <li>Suivi minimal (respect du contrat par les C)</li> <li>Compréhension, écoute, non jugement,</li> <li>Pas de surveillance. Suivi normal nécessaire pour assurer l'ordre</li> </ul>
<p><b>Gabrielle Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle n'a pas de grosses attentes.</li> <li>Sa vision de leur rôle (tel que les P lui avaient dit): Aller chercher des ressources, en connaître le plus possible; être un guide pour orienter vers des ressources, un point d'appui. Elles donnent de l'information et la participante fait ses démarches.</li> <li>Former des comités, donner des idées mais c'est aux P que ça appartient: <i>eux autres, ils ne vivent pas icitte.</i></li> <li>Les I ont la responsabilité de s'assurer que les gens respectent leur engagement (projet de vie): <i>ils ne font un suivi, c'est pas individuel, mais ils s'informent</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dit sans grandes attentes</li> <li>Guide vers les ressources</li> <li>Soutien à la vie collective mais les P sont responsables</li> <li>Vigilance vs respect du contrat</li> </ul>
<p><b>Lise Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa vision du rôle des P: <i>Intervenir s'il y a un problème.</i></li> <li><i>Supporter, donner de l'encouragement surtout si on en a besoin.</i></li> <li><i>Si on a des difficultés, c'est des gens qu'on peut aller voir</i></li> <li>Ses Attentes face à des cas particuliers: plus d'encadrement (des filles en ont vraiment besoin, ne pas trop faire confiance aux filles, poser les questions directement, ne pas trop croire les filles (cas d'une participante qui laisse son enfant seul), et, s'il le faut, être plus radicale (la participante qui a deux chats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervenir en cas de problème</li> <li>Soutenir et encourager au besoin</li> <li>Aide variable: Encadrement plus serré pour C qui en ont besoin</li> </ul>
<p><b>Judith Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souhaite le soutien de l'intervenante en vue d'objectifs précis</li> <li>Améliorer sa communication avec sa mère</li> <li>Améliorer son rapport mère-poule avec son propre enfant, être capable de lui dire non</li> <li><i>Travailler ma confiance en moi. (...) Je m'attends à un changement là dedans</i></li> <li>Besoin d'encouragement pour ses études. <i>Moi j'ai toujours besoin de ça l'encouragement. J'ai besoin moi-même de me faire confiance et me dire que je suis capable (...). Mais il faut que j'aie confiance en moi et je sais pas comment (...). J'ai besoin qu'elles me donnent un peu genre me faire voir que je suis capable de faire ce que je veux.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision du rôle de soutien sur des dimensions personnelles ciblées</li> <li>Valorisation, encouragement</li> </ul>
<p><b>Céline Entrevue temps 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Du soutien et une disponibilité au besoin, ce qu'elle n'a pas de ses proches. <i>La le fait de pas avoir beaucoup d'aide, moi en tout cas j'ai vraiment pas beaucoup d'aide de ma parenté, de mes amis là, il y a pas grand monde qui m'aide avec mon gars pis tout ça. Encore moins quand j'ai des problèmes d'argent pis de biens matériels. C'est le fait que ils sont là pis si on a besoin d'eux autres on les appelle (...). Ici c'est comme, ah ils vont pas t'aider complètement mais ils vont te donner un coup de pouce là. Comme c'est les gens de ta famille qu'ils feraient d'habitude là</i></li> <li>Soutien pour les démarches scolaires</li> <li>Il y a de l'aide, si tu veux vraiment. Le projet n'est pas vu comme un endroit où l'on peut se pogner le beigne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide vue comme un substitut partiel au manque de soutien du réseau</li> <li>Soutien école</li> <li>P décide de l'aide, P a des obligations</li> </ul>

Légende: commentaires d'ordre méthodologique; réflexion théorique; éléments de contexte; chercher d'autres sources de données

